



# 活力亚洲

星展集团控股有限公司

2013 常年报告

# 奋勇前进 活力亚洲

星展集团 – 前身为新加坡发展银行 – 在新加坡从第三世界迅速崛起进入第一世界的经济奇迹中，多年来一直扮演着重要角色。今天，星展集团是亚洲领先的金融机构，业务网络遍布 17 个市场，积极致力于协助亚洲经济转型。我们帮助个人富裕繁荣、企业成长扩张、亚洲各资本市场不断发展！

我们拥抱数字时代的到来，并将继续开拓创新，打造银行业的新未来。我们拥有对亚洲市场的深入洞悉，以及快速反应把握商机的能力，这让我们能在这活力十足的亚洲，奋勇前进！



# 目录

---

## 集团总览



- 2** 摘要  
**4** 采纳数码科技  
**8** 我们如何创造价值  
**12** 董事会  
**14** 星展集团管理委员会  
**16** 主席与执行总裁来函  
**20** 与执行总裁一席谈  
**22** 管理层论述  
 集团资料（封底内页）



## 摘要

股东



总收益

**+11%**

89.27亿新元  
2012年: 80.64亿新元

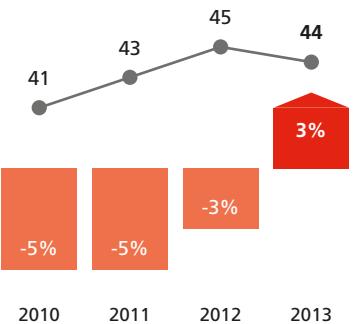
在大量贷款和广泛的非利息收益增长带动下，总收益增长11%，创89.3亿新元新高。



▲  
收益与开支差幅  
**+3%** 百分点

2012年: -3百分点

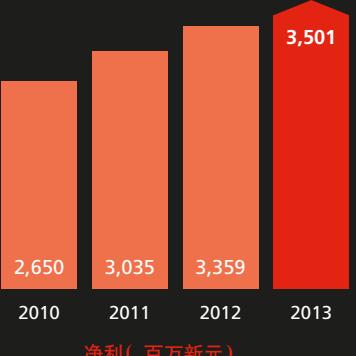
开支增幅被限制在8%，促使收益与开支差幅为+3百分点。成本与收益比率也从2012年的45%改进至44%。



▲  
净利  
**+4%**

35.01亿新元  
2012年: 33.59亿新元

未扣除一次性项目前净利增长4%，创35亿新元新高



客户

网上银行用户:

**240万**  
▲ 200,000



流动电话银行用户:

**839,000**  
▲ 240,000



监管机构

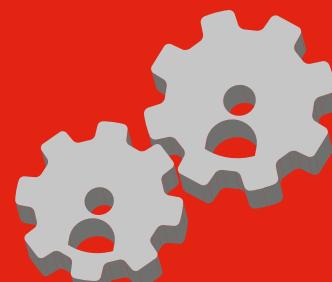
首两家获准在上海自贸区设立支行的外资银行之一

员工

员工敬业度

由盖洛普进行的全球调查，星展位居所有受访企业的首10%之列。

获颁2013年盖洛普优秀工作环境奖



社会

承诺为星展基金会注入

**5000万**  
新元以强化社会企业责任



# 奋勇前进 活力亚洲

我们面对的变革，步伐之快让人望而生畏。我们今日所处的世界，生活、工作和进行银行交易的方式已经和以往大不相同，而且正不断地变化转型。现代消费者要求更高，人们获取信息和决策的能力也出现了重大的变化，而新科技正彻底改变我们的生活方式。在互联网高度普及的亚洲，我们视创新为重要的一环，致力走在数码革命的前端。



## 大力提倡数码化以提升效率

近年来，广泛采纳科技以优化客户体验已成为亚洲太平洋地区的发展趋势。我们星展一如既往地倡导以创新提高生产力和客户服务效率。在巩固星展作为亚洲顶尖银行的地位之时，这仍会是我们侧重的关键策略。

2013年，星展为新加坡企业推出了全自动化网上开设户头服务。这项服务大大缩短了开设企业户头所需的时间。

DBS Remit则使我们成为新加坡唯一提供网上当日向印度和印尼银行汇款服务的银行。我们推出的升级版区域企业网上银行交易平台 DBS IDEAL™ 3.0，使我们的企业客户能更迅速、更容易地办理网上银行交易。



## 互动功能更强的客户服务

在星展，我们致力落实“以客为本”的银行服务理念。这包括使银行交易程序互动性强和更直觉易懂、使用简便。滨海湾金融中心的星展总部旗舰分行，就是用“以客为本”作为出发点而设计的。过去一年来，我们也不断优化星展的流动应用程序和财富管理服务网站，让客户不论在外或在家，都能轻松办妥银行交易。

节选自2014年2月19日《今日报》的报道“从设计师的角度思考，让您的服务更胜一筹”

“在滨海湾金融中心，一踏进宛如太空舱的银行大厅，我就完全被征服了。银行大厅像是五星级酒店大厅和太空船的结合体。这真的是一家银行吗？”

“尤其是企业与企业之间的往来，而这里指的是银行，您会经常遇到这样的情况，在离开时觉得自己刚体验了无以伦比的客户服务吗？这，就是创新服务 – 涵盖每一个接触点以及同客户互动的每个环节，甚至最微小的细节。”

- 领导创新咨询公司 The Entheo Network 创办人兼总裁 Natalie Turner

## 善用分析技术与海量数据

科技改变了我们对银行业运作的看法。随着客户联系点从实体空间转移到网上和流动空间，银行必须发展新的客户联系框架。我们同客户的接触不再纯粹只关系到产品与服务，而是更侧重与客户建立关系和分享见解。

在建立客户联系的过程中，掌握分析技术和海量数据是关键。在星展的客服热线中心，我们采纳了声音分析技术以提升客户满意度。以往被仅仅视为输出管道的客户接触点如：自动提款机，现在也成为我们的客户感应点，为我们提供即时的信息以便加深对客户的认识，更了解他们的需求。我们正运用 IBM Watson 的科技，协助星展的财富管理客户经理分析大量的数据，为客户提供更高素质的市场见解。

我们也在协助客户从实用的见解分析中获益。例如：DBS Home Connect 这个流动应用程序，就让他们随时随地都能获取产业市场的信息和其他实用数据。



# 我们如何创造价值

## 我们在做什么

我们的目标是成为“新亚洲的首选亚洲银行”。我们是一家以亚洲为中心的商业银行，紧抓经济重心东移至亚洲所带来的潜在长期商机。为了脱颖而出，我们发展出一套独特的银行品牌 – **亚洲思维银行服务**。为协助我们所居住的区域呈现新风貌，我们致力提供令人欢愉又可信赖的银行服务。

我们独树一帜，有别于其他本土或全球业者。作为洞悉亚洲的银行，广大的市场与高度专业化，足以让星展超越本土业者。对亚洲深度的理解，使我们脱颖而出有别于全球其他的竞争对手。

我们争取协调与推动大中华区、南亚与东南亚这三大亚洲增长轴心之间的贸易与投资，并参与管理亚洲日渐增长的财富。新加坡、香港、中国、台湾、印度和印尼是我们重要品牌业务的营运据点。

新加坡是我们的本土市场；在这里，我们是一家全面化银行，为所有客户群服务，包括以星展银行和储蓄银行这个“人民银行”的品牌，为大众化市场服务。在其他市场，我们专注于三大业务：

- 企业／投资银行业务（涵盖大企业和机构投资者）
- 中小企业银行业务
- 财富管理服务

我们意识到能以数码科技为媒介与全亚洲客户联系的商机。

为多个利益  
相关群体  
带来价值



## 我们为何这么做

当一家银行在创造长期经济价值，并以有责任感的方式赚取盈利时，它就能让社区受惠。我们能以产品和服务改善人们的生活；房屋贷款让人们有能力为家人建立家园，商业贷款可为千万人制造就业机会。我们确认自己须为多个利益相关群体负责任，他们是：**投资者、客户、员工、监管机构和社会**，我们力求持续地为他们带来价值。

我们的前身为新加坡发展银行，同时也是新加坡历史最悠久、最受拥戴的邮政储蓄银行（如今称储蓄银行）的托管人。这两个特殊身份，让我们相信银行不单只是以商业为中心的企业。我们恪守为利益相关群体做正确的事这一原则，并将之深植于我们的业务中。我们除了创造长期经济价值外，也积极贡献所处社区，为社会创造价值。为进一步推动企业社会责任，最近更是设立了总值5000万新元的基金会，以深化对社会带来从善力量的承诺。

## 亚洲三大 增长轴心

大中华区

南亚

东南亚

## 我们在哪里运作

### 新加坡最大的银行

- 超过2,300间星展／储蓄银行分行和自助银行服务机
- 在企业和消费银行业务市场的份额属领先地位，为超过460万名零售客户服务

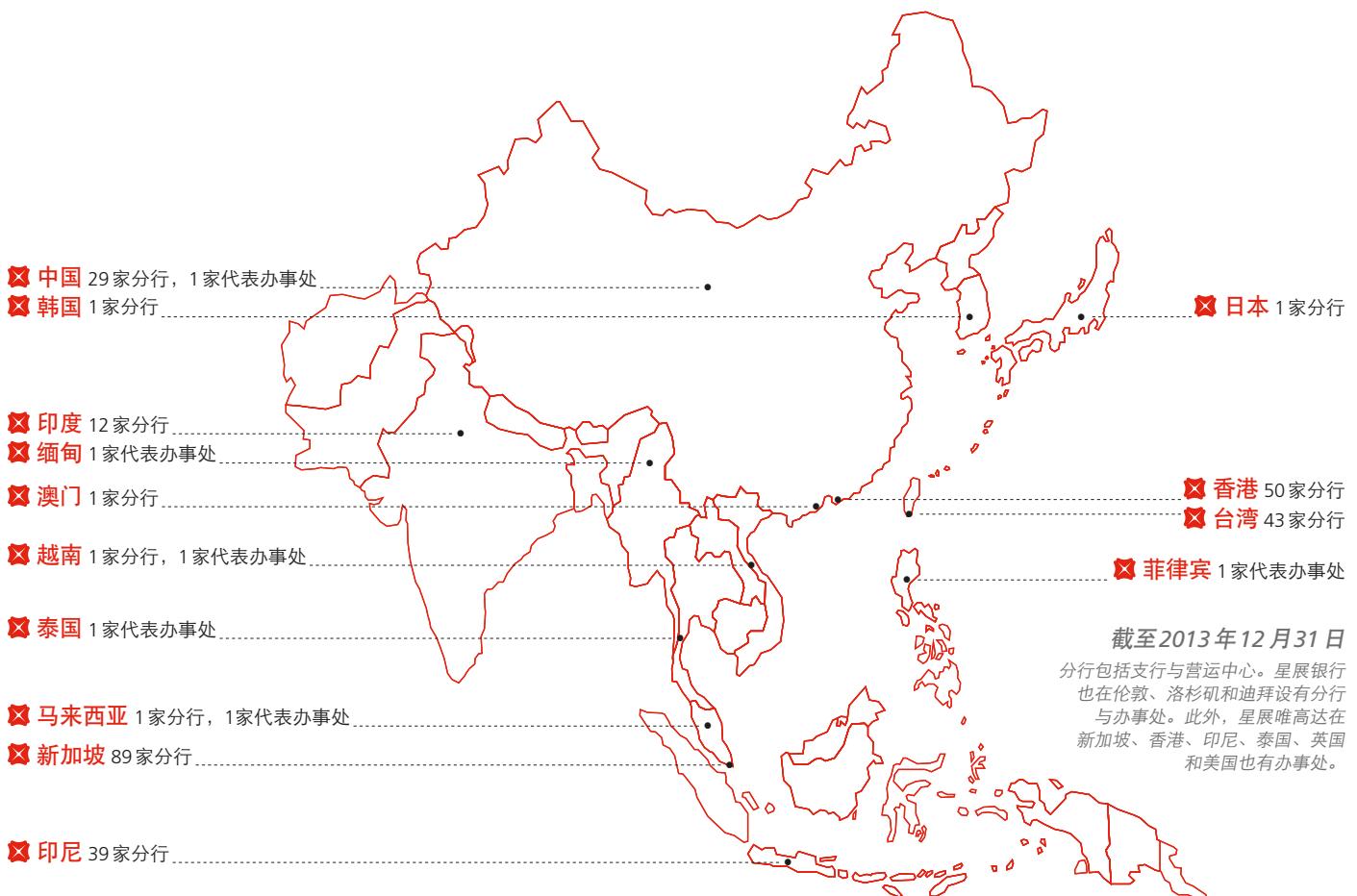
### 大中华区

- 香港：大中华区品牌的基地，拥有50家分行
- 中国：首家于2007年在当地注册成立子公司的新加坡银行；如今在10个主要城市有29家分行
- 台湾：首家于2012年在当地注册成立子公司的新加坡银行；如今有43家分行

### 南亚与东南亚

- 印度：在12个主要城市有12家分行，拥有最大网络的新加坡银行
- 印尼：在11个主要城市有39家分行

**超过250家分行  
横跨亚洲**



## 我们如何运作

# 亚洲思维银行服务

是我们追求如何成为客户首选银行的方式。它包括以下几方面：



## 亚洲伙伴亚洲情

“以客为尊”对我们而言不只是一句流行行话；我们身体力行精心经营亚洲伙伴亚洲情的关系：a) 提供长期服务，不论晴或雨都不离不弃及 b) 体认相互之间的关系总会有起伏与得失，并非每项交易都非得赚钱才算是好交易。在星展，我们也珍惜和员工与社会的关系。



## 亚洲联系网

我们跨越区域携手合作，在客户扩展业务时支持他们。我们以“同一银行”的策略经营业务，这使得我们超越个别国家和不同业务范畴的限制。



## 亚洲服务精神

我们力求让每名客户在与我们接触后，都觉得我们彬彬有礼、平易近人以及值得信赖。我们深信“谦恭地服务，自信地引领”是我们服务的座右铭。



## 亚洲创新思维

我们明白一些全球性的方案并不一定适合亚洲市场；我们凭藉透彻地观察了解，不断开创新的银行业营运方式，力求为我们的客户提供更直觉易懂、使用简便与互动性强的银行服务。



## 洞悉亚洲

我们最了解亚洲，运用我们在本区域市场做生意的知识，为客户提供独特的亚洲思维以支持客户的业务增长。我们对本土市场的了解，促成我们开创专属亚洲的产品以符合客户的特定需求。

## 我们的内部指引

我们的**商誉、职业道德与专业水平**都必须达**最高标准**。我们认为坚固有效的企业监管对集团长期持续的成功是至关重要的；它是负责任管理的基石，确保决策过程严谨，并指引我们致力维护利益相关群体的利益和为股东争取最大的价值。我们的企业监管遵守新加坡金融管理局所发布的企业监管规范与指引和银行法则。我们也遵循国际企业监管的最佳准则。

为达到有效的企业监管，我们制定了结合能干领导层、有效风险管理以价值为导向的监管框架。集团由拥有多元才能与经验的人士组成的董事会领导；三分之二的董事是前银行家，其余董事则是来自不同行业领域，涵盖精通消费物品至财务的专家。董事会在力求引领集团准备就绪取得业务增长和妥善管理风险的同时，也为集团策略的执行给予管理层指引、确认、评估以及监督。有效的风险管理是机构各部门的核心；我们的风险管理架构 – 经由董事会核准（请见第 78 页，风险管理第三节）– 设定各业务部门可运作的范围，依循我们的衡量准则（请见管理层论述第 23 页）以达致他们各自的目标。我们依据这些目标衡量所取得的绩效来决定每名员工包括薪金在内可得的利益，也借此激励员工持守优良的行为作风。

在评估决策对利益相关群体可能产生的冲击时，我们也力求在优先考量长期利益和短期利益目标之间取得平衡。集团的价值观促成了企业的营运模式和操作方式。我们认为公司的营运范围已超越银行业务。我们重视关系与团队。我们热衷于革新求变，敢于挑战现状以便能提供更好的银行服务方案。我们有勇气为决策负责，有能力成就事业。最后，我们朝建立一个让人喜爱、乐于加入的活力十足职场而努力。

## 高效企业监管

### 能干领导层



+

### 高效风险管理



+

### 价值观主导的企业文化



## 我们如何衡量自己

我们了解为利益相关群体带来可持续绩效及执行策略的重要性。我们以均衡评分标准来衡量进展；评分表列明关键的绩效指标，并衡量我们为各大利益相关群体（包括投资者、客户、员工、监管机构和社会）所创造的价值；这让我们能监督策略的执行及对各利益相关群体负起责任。均衡评分表适用于整个机构，由上及下所有业务单位、市场及后勤支援功能部门都采用统一标准来衡量各单位的个人绩效和薪金。

## 董事会

**1 Andre Sekulic 2 高博德 3 何天雨 4 余林发  
5 赵亮溪 6 吴凤萍 7 Nihal Vijaya Devadas  
Kaviratne CBE 8 吴幼娟 9 Bart Joseph Broadman**

有关本集团董事会成员的详细资料, 请参阅年报 (英文版) 第188至192页。



## 星展集团管理委员会

星展集团管理委员会共有19名成员，  
包括集团执行委员会成员。



**1** 高博德\*, 执行总裁 **2** 洪德林, 资本市场部 **3** Sanjiv Bhasin, 星展银行印度 **4** 陈亮丞, 星展银行台湾  
**5** 林淑慧\*, 集团财务总监 **6** Domenic Fuda, 消费银行业务与财富管理部 **7** 葛甘牛, 星展银行中国  
**8** David Gledhill\*, 集团科技与营运部 **9** Sue Lynn Koo, 集团法律、法规监管与秘书处 **10** Lee Yan Hong,  
 集团人事部 **11** 伍维洪\*, 财资与市场部 **12** 黄惠锦, 集团审计部 **13** 魏洪英, 集团推广策略与传讯部  
**14** Sebastian Paredes\*, 星展银行香港 **15** Elbert Pattijs\*, 风险管理总监 **16** 林森成\*, 星展银行新加坡  
**17** 陈淑珊\*, 消费银行业务与财富管理部 **18** 张在荣, 星展银行印尼 **19** 王开源\*, 机构银行业务部

名字有\*标记的成员也是集团执行委员会成员。

有关本集团管理委员会成员的详细资料, 请参阅年报 (英文版) 第193至194页。

## 主席与执行总裁来函



“我们虽然在利率持续偏低的环境中运作，  
却取得骄人业绩，这证明我们运用了正确的  
策略。”

- 主席余林发与执行总裁高博德

2013年全球经济面临诸多挑战。发展中国家增长缓慢。美国经济持续以1.9%的低增长率缓步前进。欧洲经济依旧落人之后，国内生产总值下降了0.4%。

世界第二大经济体中国的经济保持7.7%的稳健增速。不过，新领导人表示将维持每年7.5%的可持续增长目标。

尽管外界逆风阻行，新加坡的经济则稳健复苏，国内市场取得了4.1%的增长；前年1.9%的低增长与之相比，显得相形见拙。我们的第二大市场香港，表现也不俗，强劲的个人消费抵销了由于中国经济放缓造成外需疲弱的冲击。2013年，香港国内生产总值从2012年的1.5%增至2.8%。

另外两个主要市场印度和印尼的国内生产总值增幅减缓，在2013年增幅分别是4.8%和5.8%。

市场预料美国将重启近年来的宽松货币政策；这将波及金融市场而导致交易异常波动。

## 盈利收益皆创新高

星展集团本财政年也同样面临挑战。2013年年头，业务强势发展和各项商务活动报捷，促使业绩表现突出。然而，我们却必须极力应对随后的市场周期性波动。

尽管如此，营业额还是取得11%增长，创下89亿3千万新元新记录。这是多方驱动的高质增长，并由近年所重视的主要业务加以推动。我们也会继续从创新及客户体验的领域推进。这是未来成功的关键因素。

本财政年里，印度财务报告中的部分，影响信用成本的增加，增幅从贷款额的10个基点上升至18个基点。

全年盈利创下35亿新元最高记录。若包括一次性项目，净利为36亿7千万新元。资产与负债结构理想，资本、流动资金和资产的质量保持良好。我们建议提高全年股息，回报股东。

## 自我突破重塑业务

我们虽然在利率持续偏低的环境中运作，却取得骄人业绩，这证明我们运用了正确的策略。

自2010年以来，我们逐步确立在新加坡市场的领先优势、重新定位香港业务使收益来源多元化。在区域客户财富管理业务、中小企业银行业务、交易银行业务以及财务活动方面，我们也领先对手，收益皆创新高。

2013年，我们进一步巩固财务地位，将银行业务和经纪产品汇聚一堂，成为新加坡首个设立“一站式”服务的银行。我们深信，综合银行与经纪公司的营运模式，对未来银行业务来说是不可或缺的。这项举措，促使客户在进行股票交易时，不需要与我们和经纪公司保持独立关系。

我们也继续在亚洲固定收益和人民币离岸交易脱颖而出引领业界。

尽管面对房地产降温措施和其他包括低息环境的营运压力，我们在新加坡的业务收益仍创新高，达到54亿2千万新元。这对成熟的市场而言，成绩斐然。若不包括本区域的交易活动，仅仅只是新加坡的核心业务，营收和净利皆以双位数增长。国际知名品牌价值顾问公司-品牌金融（Brand Finance），首次将星展集团列为新加坡最具价值的品牌，我们对此深感荣幸。过去四年，我们的整体品牌价值已经翻倍，从2009年的13亿6千万美元，增加到2013年的34亿7千万美元。

香港是我们在大中华区的立足点，也是强大的营运单位；我们专注于富裕阶层以及借助中国联系网的能力，继续取得回报。这促使2013年的收益达到18亿6千万新元的新纪录，增长22%，超越市场同行。全年收益8亿5千1百万新元，是历史新高。

我们也继续加强在中国、台湾、印度和印尼主要市场的业务。

例如在中国，我们是首两家获准在新成立的上海自由贸易区设立分行的外资银行之一。这是个重要里程碑，我们运用敏锐的洞察力，协助客户把握新的增长机遇。

在台湾，我们继续巩固财富管理的业务，并且扎稳成为中小企业合作伙伴的领导地位。2013年，我们是台湾外资银行中，为中小企业提供贷款的第二大银行。

在印度，我们是第四大外资银行。在观察经济周期的同时，我们也会继续建立稳固的平台。对通过以全资子公司的框架扩展业务，我们保持谨慎乐观的态度，并且认真研究状况。

在印尼，虽然宣布收购印尼金融银行（Bank Danamon）多数股权的协议已逾



星展集团立足上海自由贸易区



**主要成长型市场的收益占集团收益的14%**

期失效16个月，但是我们依然对前景乐观，并会积极投入印尼市场。星展集团已公认是印尼三大财富管理银行之一，我们打算加快在印尼的自然增长计划。

为符合专注核心市场的理念，我们脱售菲律宾群岛银行剩余9.9%的股份，总额达8亿5千万新元。

我们持有 Hwang-DBS Malaysia (HDBS) 27.7% 的股权。目前正脱售其中多项主要业务。HDBS 董事会的这项决定，获得我们的支持。

随着我们持续贯彻所制定的策略，银行的基本结构已经起了变化。

中国、台湾、印度和印尼主要成长型市场的收益增加，占集团收益的14%，这比2009年的11%高。

我们也重组业务，更高年金回报的业务则增幅显著；例如财富管理、交易银行业务及客户财资业务，与2009年占集团非利息收益的44%相比，现在则是扩大到58%。

我们的业绩获得认可。2013年，亚洲银行家杂志评选星展集团为“亚太区最佳管理银行”。我们也连续第五年，

获得由全球金融杂志评选为“亚洲最安全银行”。

### 银行业务以客为本

星展集团全力将客户放置在银行业务的核心地位。过去四年，改进工作流程、提高服务效率是主导方向。这些努力，已让客户省下超过240万小时的等候时间。我们在持续改进工作流程的同时，2013年也把重点放在让客户享有全程服务体验。在星展集团，我们倡导人本设计

的理念，加强对客户体验方面的管理、设计和实行。

这是设身处地为客户着想，思索客户从开始到结束办理银行事项时所倾向的互动方式，从而提升客户对服务的体验。

为此，我们在星展设立首个客户全程服务体验实验中心，激发以人为本的理念与创新。实验中心让职员与培训员交流，协助职员在推出以客为本概念的服务项目之前的构思设计、模拟及测试工作。

### 求新求变打造未来银行业

新技术彻底改变人们对银行服务的要求；这层领悟，促使我们求新求变。我们的银行业务已取得重大进展。

我们在新加坡推出 DBS Home Connect 应用程序，让想买房屋的客户，通过移动装置，更容易地全天候获取相关必要信息。企业银行业务方面，我们率先为企业推出全自动化网上开户服务。2014年，我



**星展集团设立5千万新元基金会，加强在新加坡及整个亚洲对企业社会责任所作的努力**

们宣布与 IBM 达成协议，安装具备认知运算能力的 Watson 系统，让客户享有新一代的体验。我们也与研究机构 – 新加坡科技研究局 (A\*STAR) 合作，设立联合实验室，研究新兴技术，让客户受益。

我们在银行业务创新的努力获得认可。2013年，瑞士研究机构 MyPrivateBanking 评选我们的流动电话银行业务应用程序策略名列世界第一。

我们也获得银行家杂志 (The Banker) 颁发的“亚太区最具创新交易银行”殊荣，并且荣获亚洲银行与支付杂志 (Banking & Payments Asia) 评选为“年度亚太区开拓者”。

为了加速创新步伐，我们最近宣布在未来三年内，投资2亿新元以更好地运用数码技术。这将让我们能够进入广大的零售银行业务市场，并且更好地融合银行业务与客户的生活方式。新的数码银行业务机构经已设立以倡导这项转型计划。

## 重视员工回馈社会

星展集团重视员工。过去四年，我们对员工进行投资，让他们具有使命感和自豪感，并且积极投入工作。主要管理咨询公司盖洛普的调查显示，我们的员工是所有受访调查的公司中，全球首10%最敬业的一群。2013年，星展集团是三家赢得盖洛普最佳职场奖的亚洲公司之一。

我们也意识到，企业的未来必须具备向善力量。我们秉持可持续回馈社会的承诺，在2014年2月宣布设立5千万新元基金会。这项举措，是要加强我们在新加坡及整个亚洲对企业社会责任所作的努力。

在新加坡国内市场，我们很荣幸能对银行业务发挥积极作用，并且能为社会各个阶层服务。“深耕邻里，以您为先”是储蓄

银行的座右铭。我们会继续秉持及维护看守国家最悠久、深受爱戴的银行的责任。为了给客户带来价值，我们推出储蓄银行政府组屋贷款配套。这是首创的建屋发展局房屋贷款配套，是新加坡首个浮动利息贷款，让组屋购买者获得保障，屋主在十年内所支付的利息低于建屋发展局的优惠利率，并且能从目前的低息环境中获益。

星展集团在2012年成为国际综合报告委员会 (International Integrated Reporting Council) 所设立试点项目的首个新加坡会员。此项目重点在于强化公司对利益相关群体传达策略和价值的沟通方式。我们的信念是为所有利益相关群体创造价值；此承诺，促使年度报告持续采用综合报告形式。紧随着国际综合报告委员会新出台的框架，我们进一步改进2013年的年度报告形式。我们相信，这对利益相关群体能更了解星展集团的综合营运方式有帮助。

## 增派股息回报股东

董事会建议派发每股3角的年终股息，并寻求来临的常年股东大会批准。2012年的年终股息是每股2角8分。这使全年所派发的股息，从每股5角6分增加到每股5角8分。增加股息与星展集团的可持续支付股息政策一致，并与资金管理目标和长期增长前景相称。

## 奋勇前进 活力亚洲

尽管某些亚洲市场增长放缓，我们深信亚洲的中期结构性增长前景良好，并具推动自身增长的能力。

作为亚洲的银行，星展集团蓄势待发，紧握机遇。我们在业务上 – 职员、平台和产品 – 进行投资，并持续稳占优势，

把握亚洲及其他地区不断增长的资本和贸易流量。

与此同时，随着银行业务的不断改变及客户行为的迅速变化，我们深知保持灵活和敏锐的必要性。我们感谢客户和股东的不断支持。借助本区域1万9千名职员的热情与奉献，我们将继续在这活力十足的亚洲，奋勇前进。

余林发  
星展集团主席

高博德  
星展集团执行总裁

# 与执行总裁一席谈

## 星展集团执行总裁高博德分享他对全球经济、亚洲前景以及银行业机遇与挑战的看法。

**问：有越来越多的人对亚洲宏观经济的稳定性有隐忧。您对此有何看法？**

**答：**由于亚洲市场在 2013 年出现动荡，我听到越来越多有关 1997 年亚洲金融危机即将卷土重来的说法；这我不认为可能发生。今天，亚洲整个区域比 1997 年更坚韧。各地区的经常项目账户大多数都处于盈余状态。银行体系如今也更强韧，有更好的监管系统和缓冲机制。资产与负债没有显著的落差，政府和企业手中的债务更多是本土货币债务而非外币债务；因此汇率波动将不会导致债务偿还成本大幅冲高。本区域持有更多的外汇储备，同时也建立了多边兑换协议以缓冲资金外流。

亚洲较脆弱的国家印尼与印度都面对双赤字问题。因此，去年年中两国都面对一些压力，货币显著贬值。但是，市场看起来已把这些脆弱因素考虑在内。此外，两国也采取一些措施，包括收紧货币政策以应对并取得效果。

因此，虽然美国联邦储备局预料在 2014 年将继续其量化宽松退市计划，我并不预见两国市场今年会出现强大卖压。但是，我确实预计发展仍相对不够完备的亚洲金融市场会继续波动。规模微小、流动性又不高的市场将继续受资金外流冲击，在今年会引发一系列震荡。

**“客户对传统银行服务的需求日益减少，他们要的是在日常的活动中迅速处理银行业务。”**

星展集团已为联储局进一步缩减量化宽松政策做好准备。我们有充足的美元流动性提供缓冲，并自 2012 年底以来就已将证券投资组合的期长缩短，因此有利于从利率上扬的环境中获益。

**问：您对亚洲在 2014 年及之后的增长前景有何展望？您能否分享尤其是对中国、印度和印尼的看法？**

**答：**亚洲经济在过去 10 年建立了强大的基础，处境良好能应对短期经济波动，并实现长期潜能。年轻人口、储蓄显著、教育与医疗水平提升、消费上扬以及日益增长的区域贸易与投资，这些利好因素让亚洲能靠自己而增长。基于亚洲的增长前景，我相信本区域仍是最理想的经商环境之一。

虽然如此，本区域也很可能在 2014 年面对阻力；中国在过去 10 年都在推动着区域的增长，不过，随着领导层致力于推行以市场为导向培育内需的经济改革，其扩张速度已放缓；这将抑制本区域 2014 年的增长。但是，如果美国和欧洲的情况继续改善，将可刺激本区域的出口而弥补中国增长放缓的冲击。

在中国，随着当局尝试控制影子银行，我们将继续看到一系列激烈波动的流动

资金。这项努力纠正金融系统中的不平衡状况从长远来看是积极利好的；但影子银行系统的复杂性意味着当局须谨慎地推行纠正。

对印度和印尼而言，2014 年将是重要的选举年。改革是实现这两个市场长期潜能的关键，而今年选举的结果将决定它们是否采取扶持增长的政策，尤其是印度组成联合政府的可能性仍然很高。

在星展，我们对这些经济体的增长潜能和对我们的扩展策略的重要性仍维持信心。虽然我们在应对短期周期时可能将调整计划，不过，我们在这些市场的投资都是属于长期性的。

**问：在各个行业中创新不够迅速的公司都被抛在后头。数码革新是不是银行需要关注的课题？**

**答：**是，肯定是。我们这个行业受到科技和客户行为不断快速变化所带来的数码冲击。客户对传统银行服务的需求日益减少，他们要的是在日常的活动中迅速处理银行事务。来自非银行金融机构，如：阿里巴巴、Paypal 和 Square 的竞争也越来越大，这些业者的网上和流动平台，使它们的付款、投资与贷款业务有很强的推动力。

虽然这些都是威胁，但也带给我们机会。在一些传统银行网络面对限制的国家，我们能够运用科技的力量改变游戏规则。作为建立一个泛亚洲商业银行这个目标的一部分，我们正启动自己的数码计划。最近，我们宣布了未来三年投资 2 亿新元



扫描此处观看执行总裁高博德的访问录像

## “我们坚信，我们不应只创造股东价值，也应跟客户、员工和业务营运所在社区分享价值。”

在数码银行的计划。我们成立了新的数码银行机构，新领域包括：我们和国际商业机器沃森（IBM Watson）和新加坡科技研究局（A\*Star）展开策略性合作，在现有机构能力以外的领域探讨开发包括高端数据分析的使用。

与此同时，当我们推展数码计划，也须谨防网络安全这个全球性的问题。当今的犯罪活动正日益复杂与频繁，网络侵袭包括“垂钓”手机个人资料、专攻网上和流动器材的病毒与恶性软件以及对伺服器和数据库的攻击。为了让客户安心，我们必须高度警惕以确保他们获得保障。在提供顺畅无缝服务和确保信息资料安全之间取得平衡是我们最优先的考量。

### 问：您对银行业面对监管条例广泛改变有什么看法？

**答：**全球金融危机发生之后的这5年来，银行面对着更为复杂的监管环境。新条例如：巴塞尔协议3、衍生产品中央结算的整个监管架构，以及境外监管条，例如：“多德佛兰克”（Dodd Frank）和海外账户纳税法案（FATCA），都正在重新整合全球银行业、改变现有的商业模式以及革新风险回报之间的关系。

金融稳定性是有效金融中介的先决条件，但我们也须关注纠正式的监管措施可能带来的副作用。银行界一直都对监管改革可能意外出现的后果保持警惕，并且至今仍心感不安。在亚洲，我们尤其须要确

保在经济增长与监管变革两者之间取得适当平衡。

由于资本市场的发展相对滞后，银行系统依旧是亚洲主要的融资来源。在巴塞尔协议3制度下，亚洲银行为满足市场信贷需求所需的资本绝非微不足道，面对风险的将是亚洲的经济命脉：中小企业、贸易和基础建设的融资需求。同西方世界刚好相反，亚洲必须促进债券市场和相关曝险管理工具的进一步发展。因此，一体通用的监管原则不见得适用于亚洲国家的经济需求。为了更好地维持增长趋势及继续获得融资，监管者应当考虑让各国在制定条例上有一定自主性，以及在巴塞尔协议3最低准则的基础上制定较为温和的附加监管条例。

此外，衍生产品相关改革条例的执行仍可更好地协调。单方面和司法管辖区的特定方式将产生因磨合问题而致使效率低下，交易成本也因流动性被切割及抵押品管理更加复杂而提高。我还要补充的一点是，各国监管者趋向限制资本和流动资金的做法导致全球金融系统的效率降低，这需进一步仔细审议。

### 问：您对银行所扮演的角色有何看法？接下来的方向在哪里？

**答：**对所有领域的企业大家都越来越期待业者不单只是要为股东带来最大价值，同时也要为各大利益相关群体（投资者、客户、员工、监管者和社会）带来价值。

这需要企业从只顾眼前利益转向追求价值，从短期的盈利最大化转向长期的可持续获利。在社会扮演重要基础角色的银行业也日益面对更大压力，需要为所服务的利益相关群体履行其职责。

星展认为：我们银行应扮演比资产管护者更高的角色；我们坚信不应只创造股东价值，也应跟客户、员工和业务营运所在社区分享价值。

作为曾经协助新加坡迈向工业化的银行（前新加坡发展银行），我们相信自己能通过支持社会企业发展的方式而成为从善力量；对这个使命我们充满热忱，因为亚洲虽然崛起成为全球的增长引擎，但却并非每个人都有机会分享其财富。亚洲也和世界其他地区一样，出现越来越大的收入差距。我们认为社会企业能够解决其中的一些社会弊病；社会企业可通过财务上可行的方案来解决社会问题，并让所付出的努力可长期持续。

# 管理层论述

## 我们如何衡量长期表现

### 联系多元利益相关群体

我们的运作是以长期角度和各利益相关群体，包括股东、客户、员工、监管者和社会的利益作为指引。我们有一个均衡的评分表，根据策略来衡量表现。集团的均衡评分表由上及下贯彻整个机构。每个业务部门、市场和功能支援部门的绩效都跟集团一致。

#### 股东

我们的股东期望获得与他们风险取向相称的优质和可持续回报，而且是以负责任的方式赚取盈利。

#### 客户

为了在有如商品那样众多选择的银行业中超群出众，我们必须凡事都以客为先。这意味着我们须预见客户的需求，提供更优质的产品、更美好的体验和更大的便利。

#### 员工

人才为银行服务之本，我们力求成为首选雇主。



#### 监管机构

我们认为，通过让监管机构和业界组织合作制定政策，并积极参与各种业界论坛，我们可以为金融体系的稳定做出贡献。

#### 社会

我们的社会角色超越企业公民和做慈善事业。通过负责任的银行服务来创造长期经济价值，并用以增强社区福祉是我们更宏观的社会目标。

## 星展的均衡评分表

我们的评分表分为两个同等比重的部分。每个部分的特定目标在获得董事会批准后每年都会更新。我们设定特定的关键绩效指标 (key performance indicators) 来追踪我们在维持股东、客户和员工利益的进展。有关监管机构和社会的绩效指标也涵盖在评分表内，跨越所有业务运作的各个领域。我们的行业是受监管的；因此，在运作时遵循监管准则是至关重要的。监管准则是所有决策和行动的基础。

我们意识到为社会大众服务的重要性并力求回馈社区。

评分表的前半部包括今年的绩效指标。股东利益的部分衡量的是所取得的业绩表现，包括营收增长、开支相关比率和股东回报。我们衡量与风险相关的绩效指标，以确保集团的营收增长跟风险水平相互平衡。管制与合规绩效指标也是这部分的焦点。客户利益的部分衡量集团在提升市场占有率和客户满意度方面所取得的成绩。员工利益的绩效指标，例如员工敬业度、

培训、流动性和流失率，寻求衡量的是我们在成为首选雇主方面所取得的进展。

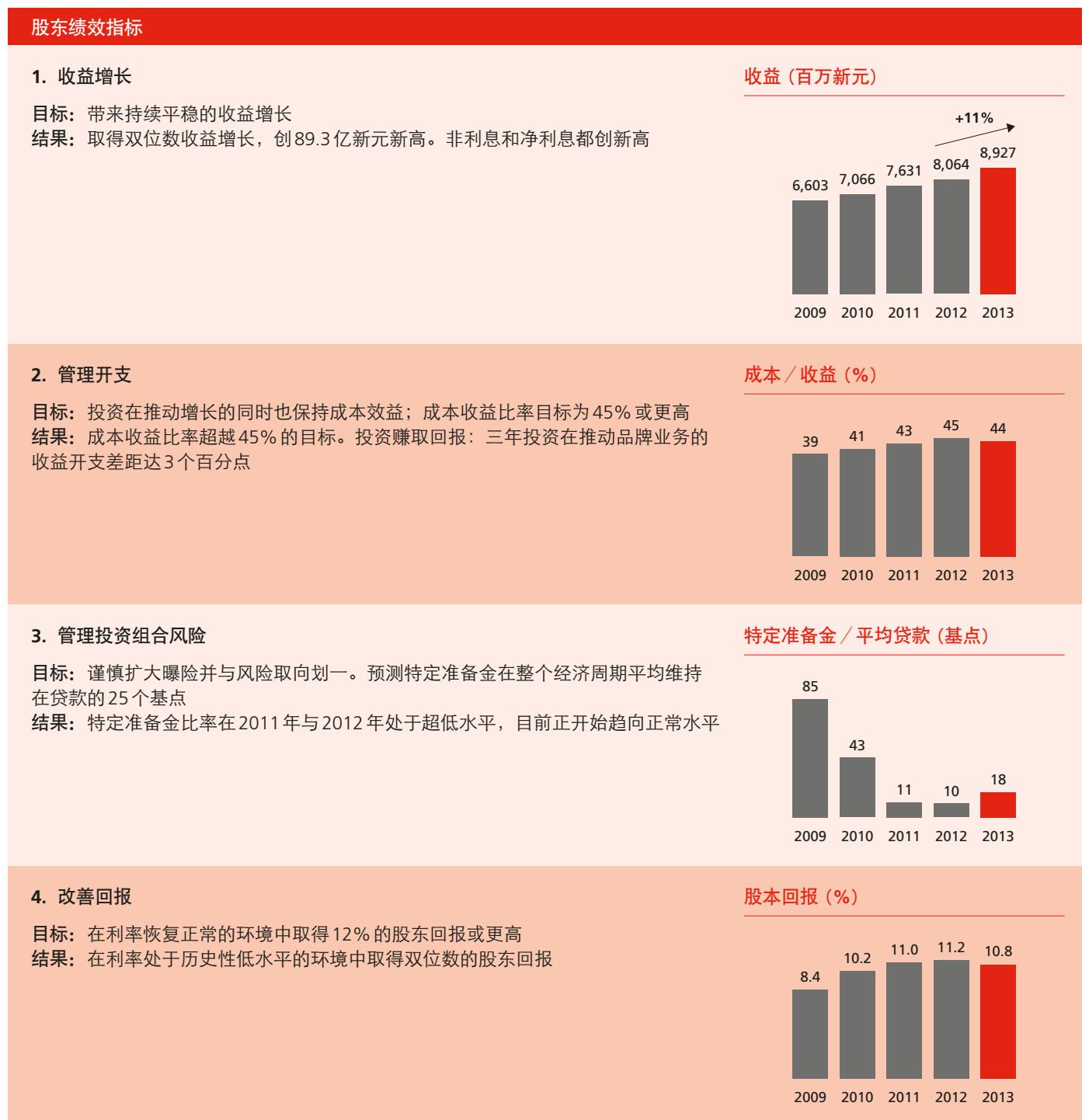
评分表的后半部列举我们计划在今年内完成的项目，以作为我们要达成长期策略性目标的一部分工作。我们为九大优先和其他重点领域设定具体的绩效指标与目标。今年我们能否完成前半部所设定的目标，取决于前年能否成功执行后半部的计划。

## 均衡评分表方式

	股东	客户	员工
传统绩效指标 50%	取得可持续增长 <ul style="list-style-type: none"> <li>• 营收增长</li> <li>• 管理开支</li> <li>• 回报</li> <li>• 投资组合风险</li> <li>• 管制与合规</li> </ul>	把星展定位为首选银行 <ul style="list-style-type: none"> <li>• 增加市场占有率</li> <li>• 客户满意度</li> </ul>	把星展定位为首选雇主 <ul style="list-style-type: none"> <li>• 员工敬业度</li> <li>• 人才培训</li> </ul>
战略性优先目标 50%	地域	巩固在新加坡的领导地位 重新定位香港业务 重新平衡地域业务组合	
	区域业务	建立领先市场的中小企业银行业务 强化财富管理业务 扩大交易银行和财资客户业务	
	推动者	以客户为银行服务体验的中心 专注于管理流程、人才与企业文化 强化科技与基础设施平台	
	其他专注点	扩大机构投资者和西方跨国企业业务 建立在亚洲领先的固定收入业务 借助创新扩大客户群和提供与众不同的客户体验 拥护新加坡和全亚洲的社会企业	

## 评分表的选定绩效指标

### 传统绩效指标 (50% 比重)

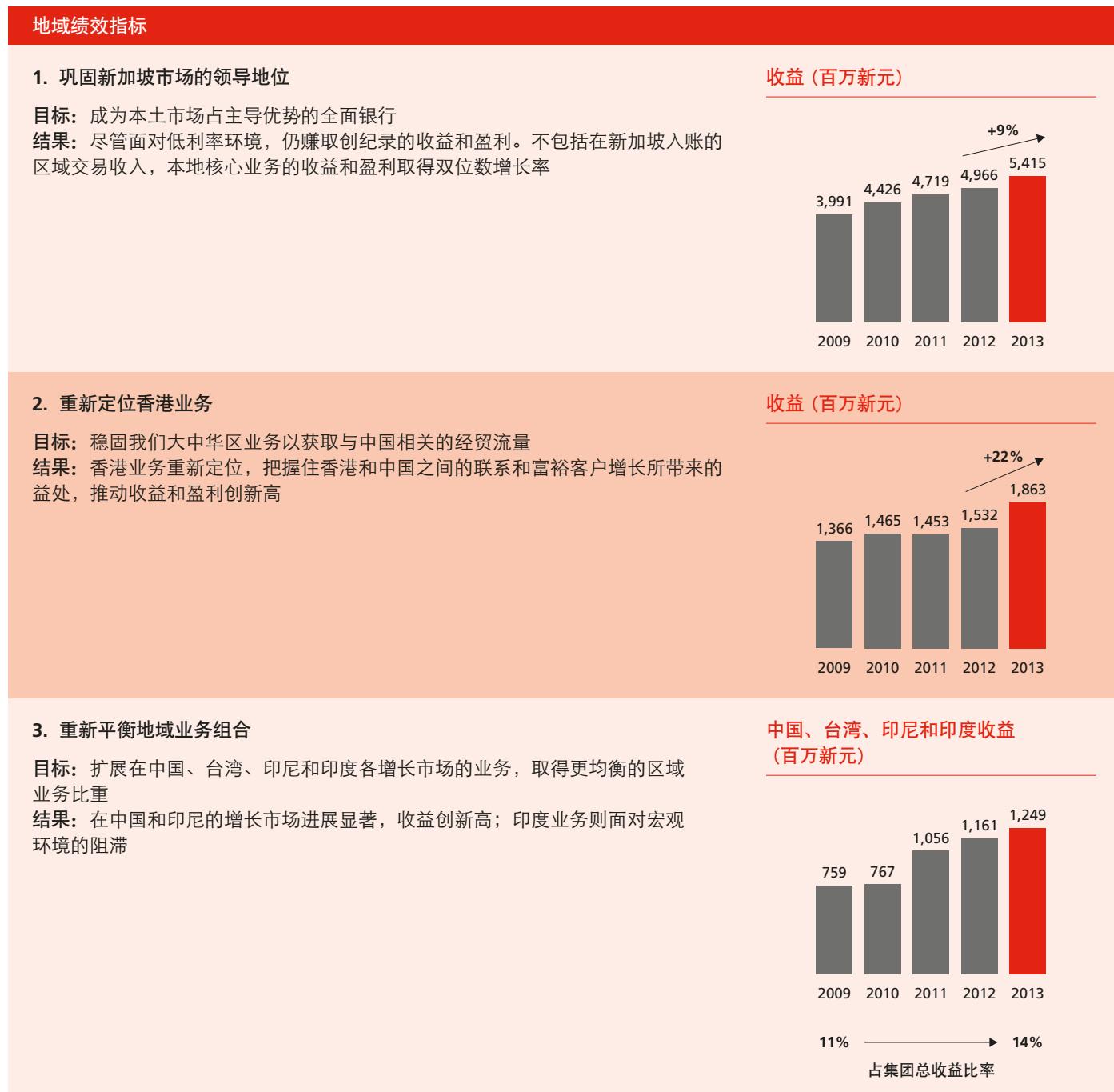




\* 客户联系评分（1=最差，5=最好）是根据衡量星展银行在各大市场客户满意度的调查所得。‘核心银行’评分为整个区域接受调查的客户当中，将星展视为前三大银行的客户比率



## 优先策略目标 (50% 比重)



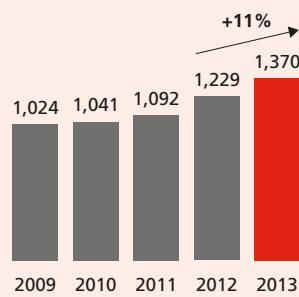
## 区域业务绩效指标

### 4. 建立领先市场的中小企业银行业务

**目标:** 运用我们在地市场的业务和洞察力为中小企业服务

**结果:** 通过资产增长和更强劲的非利息收益业务创最高收益记录

中小企业银行业务收益 (百万新元)

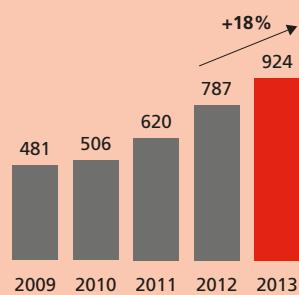


### 5. 强化财富管理业务

**目标:** 运用我们的专长提供强而有力的亚洲财富管理业务价值, 为亚洲日益增多的富裕人士服务

**结果:** 引进客户, 深化关系打下稳固基础, 促使收益创纪录

财富收益 (百万新元)

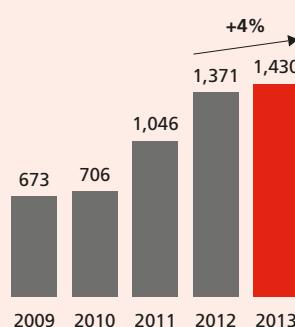


### 6. 扩展交易银行和财资客户业务

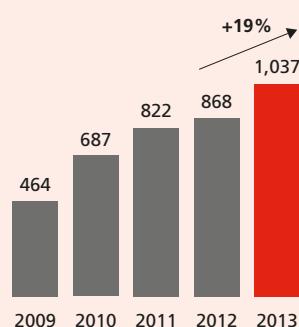
**目标:** 借助我们在贸易、现金和财资方面的专长, 为客户提供独特与众不同的金融方案

**结果:** 交易银行业务收益和财资客户收益创新高

贸易与现金业务\*收益 (百万新元)



财资客户业务收益 (百万新元)



\* 贸易与现金业务为交易银行业务的一部分

## 集团损益概要

	2013年	2012年	变动(%)
<b>选定收益表项目 (百万新元)</b>			
净利息收益	<b>5,569</b>	5,285	5
收费与佣金净收益	<b>1,885</b>	1,579	19
净交易收益	<b>1,095</b>	689	59
其他收益	<b>378</b>	511	(26)
总收益	<b>8,927</b>	8,064	11
开支	<b>3,918</b>	3,614	8
未扣除准备金前盈利	<b>5,009</b>	4,450	13
信贷与其他亏损准备金	<b>770</b>	417	85
税前盈利	<b>4,318</b>	4,157	4
净利	<b>3,501</b>	3,359	4
一次性项目 (脱售菲律宾群岛银行的收益)	<b>221</b>	450	(51)
一次性项目 (星展基金会)	<b>(50)</b>	—	NM
包括一次性项目净利	<b>3,672</b>	3,809	(4)
<b>选定资产负债表项目 (百万新元)</b>			
客户贷款	<b>248,654</b>	210,519	18
总资产	<b>402,008</b>	353,033	14
客户存款	<b>292,365</b>	253,464	15
总负债	<b>364,322</b>	317,035	15
股东资金	<b>34,233</b>	31,737	8
<b>主要财务比率 (%) (不包括一次性项目)</b>			
净息差	<b>1.62</b>	1.70	—
成本 / 收益比率	<b>44</b>	45	—
资产收益率	<b>0.91</b>	0.97	—
股本收益率 <sup>1</sup>	<b>10.8</b>	11.2	—
贷款 / 存款比率	<b>85</b>	83	—
不良贷款比率	<b>1.1</b>	1.2	—
特定准备金 (贷款) / 平均贷款 (基点)	<b>18</b>	10	—
普通股本第一级资本充足率 <sup>2</sup>	<b>13.7</b>	—	—
第一级资本充足率 <sup>2</sup>	<b>13.7</b>	14.0	—
总资本充足率 <sup>2</sup>	<b>16.3</b>	17.1	—
<b>每股数据 (新元)</b>			
每基本股			
– 不包括一次性项目收益	<b>1.43</b>	1.39	—
– 收益	<b>1.50</b>	1.57	—
– 账面净值	<b>13.61</b>	12.96	—
每摊薄股			
– 不包括一次性项目收益	<b>1.42</b>	1.37	—
– 收益	<b>1.48</b>	1.56	—
– 账面净值	<b>13.51</b>	12.86	—

NM 无意义

1 根据扣除优先股及其他股权工具股息后可派发给股东的净利计算。股本回报率的计算并不包括非控股股权、优先股和其他股权工具

2 从2013年1月1日起，巴塞尔III协议资本充足率准则正式在新加坡生效。巴塞尔协议III促成的变化影响到可动用的资本和风险加权资产。除非另有注明，2013年1月1日之前的资本充足率披露是根据当时的资本充足条例规定计算，因此不能直接跟2013年1月1日后的比率相比较

## “总收益增长 11% 至 89.3 亿新元的新高，反映了我们的区域业务在充满市场动荡的一年里仍保持深厚和坚韧的抗压力”

### 财务表现概览

2013 年净利升高至 35 亿新元。包括一次性项目的净利为 36.7 亿新元。

#### 创纪录的营运表现

获得更高贷款和广泛的非利息收益增长支持，总收益增长 11% 至 89.3 亿新元的新高。双位数的营收增长反映了我们的区域业务在充满市场动荡的一年里仍保持着深厚和坚韧的抗压力。

净利息收益增长 5% 至 55.7 亿新元的新高。贷款增长 380 亿新元或 18% 至 2490 亿新元，由区域贸易贷款、新加坡企业贷款和消费者抵押贷款带动。虽然平均贷款利差和证券收益下滑促使 1.62% 的净息差比前一年低 8 个基点，但在一整年内却都保持平稳，季度波动微小。

非利息收益增长 21% 至 33.6 亿新元的记录。收费收益增长 19% 至 18.9 亿新元。所有收费业务都取得双位数增长率，其中财富管理业务和交易银行业务的贡献创新高，尤其是在上半年，证券佣金和投资银行收益从资金市场的强劲活动中获益。其他非利息收益增长 23% 至 14.7 亿新元；当中，较高的财资客户收益和交易收益被较低的投资证券收益局部抵消。

从客户组别来看，财富管理收益增长 18% 至 9.24 亿新元而中小企业银行业务的收益则增长 11% 至 13.7 亿新元。以产品类别来区分，财资客户活动的收益增长 19% 至

10.4 亿新元，占总财资收益的比重从前一年的 44% 升至 50% 的新高。全球交易服务的收益增长 5% 至 14.8 亿新元，当中贸易贷款和现金管理存款的双位数增长被较低的利率抵消。

机构银行和消费银行／财富管理这两个面向客户的业务部门分别占集团总收益的 52% 和 28%。其余 20% 的收益则由其他业务作出贡献，包括：资产负债表管理、造市和投资与交易收益。

开支增长控制在 8%，即 39.2 亿新元，促成正数的 3 个百分点收益与开支差距。成本与收益比率从前一年的 45% 改善至 44%。

未扣除准备金前盈利增长 13%，首次超过 50 亿新元。较强劲的营运表现被较高的一般和特定准备金局部抵消。总准备金增长 85% 至 7.7 亿新元。一般准备金随着贷款增长较强劲而增加，而特定准备金则从一年前的超低水平提高至贷款的 18 个基点。

一次性项目达 1.71 亿新元，包括脱售菲律宾群岛银行部分股权所得的 2.21 亿新元收益，扣除一笔用于设立星展基金会的 5000 万新元，这笔基金进一步实践我们对社会与社区发展的承诺。

#### 资产负债表维持强劲

资产素质保持稳健。最近几个季度的不良贷款率变动不大为 1.1%。准备金覆盖率为 135%，若包括抵押品则为 204%。

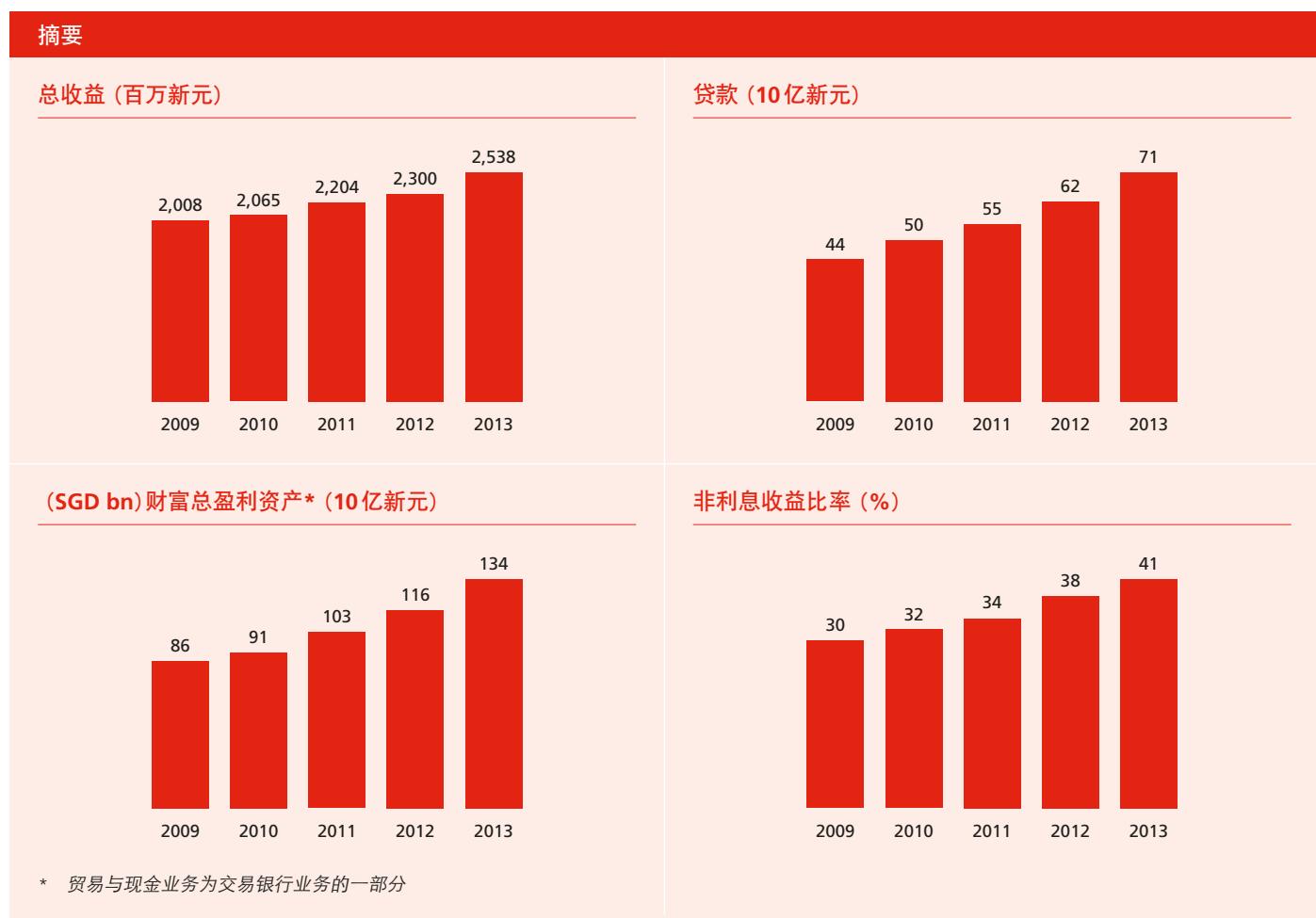
资金流动性继续保持充足。存款在过去一年增长 15% 或 390 亿新元至 2920 亿新元，与贷款增长一致，贷款与存款比率保持在近几季的 85% 水平。六成的存款增长来自西方跨国企业、机构投资者及其他客户的美元存款。

集团的资本也保持充足，总资本充足率达 16.3%，普通股本第一级充足率则为 13.7%。

# 股东

## 各业务部门评估

### 消费银行业务 / 财富管理



#流动电话银行用户  
**83.9万人**

#网上银行用户  
**244万人**

#财富管理客户  
**28.3万人**

## 焦点

- 扩展区域财富管理业务
- 在新加坡推动大众化市场；在其他国家寻求消费者财务商机

## 2014年优先事项

- 进一步数码化提高效率
- 促进互动更良好及更直觉的客户体验
- 运用数据分析和海量数据

## 简介

消费银行业务/财富管理部门提供个人客户广泛的银行和相关金融服务。我们的客户可感到安心的一点是，我们自 2009 年就一直被《全球金融》杂志评选为“亚洲最安全银行”。我们深耕新加坡市场，通过超过 2300 间星展和储蓄银行分行、自动提款机和自助服务机为所有社区和阶层服务。

我们的财富管理业务提供完整的产品与服务。星展丰盛理财客户部门为富裕人士服务，而资产超过 150 万新元的高净值人士则由星展丰盛理财私人客户和星展私人银行业务部提供服务。除了资本充足和拥有最高的信贷评级让客户倍感安全外，我们对亚洲的洞察力和善用亚洲增长的投资管道也与众不同。

## 财务表现

消费银行业务的总收益增长 10% 至 25.4 亿新元。生产力上升和平稳的信贷成本推动净利以更快的 17% 增长率提高至 6.03 亿新元。收益和盈利的增长步伐都比前一年快。

此部门更优异的表现是由非利息收益增长 19% 至 10.4 亿新元所推动，当中，投资与银行保险产品销售的增长高达 27%，凸显我们财富管理业务的实力。

由贷款和存款量增长推动，净利息收益增长 5% 至 15 亿新元，但被较低的息差局部抵消。

新加坡的贷款业务在房屋和其他抵押消费者贷款扶持下增长 10%。在往年批准的贷款发放为新加坡房贷组合贡献了 32% 的增长率。不过，由于政府推出一系列市场降温措施，新加坡的新房贷款申请比 2012 年减少了 20%。另一方面，房贷收益正在稳固。申请固定利率贷款的比率增长，更多贷款者愿意在利率还低时支付溢价以锁定多数长达三年的利率。申请政府组屋贷款的比率也比 2012 年高，因为我们推出的组屋贷款配套，吸引了原本可能直接向建屋局贷款的屋主转向我们借贷。

存款增长 6%，主要来自新元来往和储蓄户头，这使我们保持领先的市场份额。新元存款成本在过去一年保持平稳。

我们在投资于科技以提升数码能力的同时，也继续严格控制营运成本。开支增长 9% 至 17.4 亿新元。准备金继续保持在低水平，资产素质在良好的信贷环境中保持平稳。我们在新加坡最主要的房贷组合当中，约 90% 的贷款者手中只有一个房贷。现有的新加坡平均房贷只是房产市值的 56%。我们目前的房贷偿债标准在新房贷监管条例生效之前就已采用，以确保贷款者不过度借贷。

## 策略性措施

在 2013 年，我们所设定的业务发展目标都达标；这包括：改善网上平台、巩固财富管理的领先地位以及进一步提升客户服务。

### 数码化计划

随着客户交易迅速转向网上，我们继续提升互联网和流动平台，成为分行网络无缝的完美延伸。这项翻新置入了更有能力统筹客户和产品信息的系统、让网上和流动平台的界面更清新及划一以及推出了创新的应用程序。一旦这些更新完成，我们的互联网和流动平台将更简明易用，并且能提供根据客户需求的高度个性化服务，让客户即时和客户经理或分行员工互动。客户将可全天候方便地进行日常交易，如：付款、获协助以进行投资决策、搜索餐饮与购物等生活信息以及查询户头。

我们在去年推出的其中一个提升计划是名为 DBS Home Connect 的流动应用程序，让新加坡的购屋者只需将他们的流动电信器材指向要搜索的住宅，就能查获该房产的估值及周边房产近期的交易价。此外，信用卡及无抵押贷款申请者可下载我们的视觉字母阅读器，减少填写网上申请表格的时间。客户也可使用网上平台在数分钟内完成汇款、转账至印度和印尼。

我们也和阿里巴巴的电子付款网站“支付宝”合作，让新加坡、香港和中国客户在热门的网上市场淘宝网购物。我们运用社交媒体提升品牌知名度和推出产品，包括在香港推出并取得巨大成功的网上群众外包存款汇集计划 – uGoiGo™，过后也将此行销策略复制到其他市场。

我们一丝不苟地为电子平台的安全性打好稳固基础。过去一年，我们完成了各种额



与连锁便利店 7-Eleven 合作，让客户可在全岛 500 家便利店提款

外安全设施的推出，包括新一代的登录密码代币及一个在出现高交易额或不寻常交易时提醒客户的系统。这些改变带来了更安全和便利的使用体验。因此，平台使用量增加了 40%，主要来自流动平台。如今，我们在整个区域有 240 万网上用户及 80 万流动用户。平均每天有超过 30 万次登录，其中流动平台登录占了约 40%。为减少使用纸张以拥护环保，我们让客户收取电子账单；在新加坡有超过 50% 的客户都选择这么做。

#### 财富管理

我们在财富管理方面继续改进以提升客户互动的效率；在整个营运区域增添 13% 的客户经理，为他们配备个人化的工具，让他们更有效地协助客户做投资决策。我们提升具备条件的客户给予他们更好的服务。在香港，我们完成了中介和后勤办公室的结合，提升支援前线员工的服务质量。

我们的财富管理网上平台根据客户反馈重新设计。他们要求跟投资需求和风险取向相符合的产品与服务、信息传递和执行迅速以及简易的程序。经整合的平台让客户

能更快及更直觉地获得服务、产品信息和研究资料。客户可以根据自己的偏好制定想要接纳的见解和分析。股票和基金交易已纳入平台，提升了可在网上交易的资产类别。

以上的这些努力，再加上近几年来的辛勤耕耘，让我们的财富管理业务继续取得强劲增长。盈利资产总值在过去一年提高 15% 至 1340 亿新元，这使得自 2010 年以来的累积增长率达到 47%。财富管理收益在过去一年增长 18% 至 9.24 亿新元；从 2010 年至今已累积增长 83%。过去一年，财富管理客户增长了 5%。

#### 客户体验

持续改进以为客户带来优质的体验依旧是我们的主要策略性目标。过去几年，我们成功降低分行排队等候的时间、改进了客户拨打热线等候答复的时间以及增加了自动提款机的数量。紧接着在 2012 年和新邮政的合作计划，让客户能在全岛 56 家邮局进行基本的银行交易后，我们在 2013 年与连锁便利店 7-Eleven 合作，继续扩大分销管道，让客户可在全岛 500 家便利店提款。

我们使用数据分析强化回应及预见客户需求的能力。我们通过对声音进行分析来提升电话服务中心的效率。这项科技让我们确认需要更长时间处理的来电以及了解客户重复致电背后的原因。我们使用高端统计技术发展出习性模型以提升锁定客户的效果；这减少了与客户产生摩擦时的解决成本，也改善我们的营运效率。我们也使用新的繁复事项处理科技，推出即时的行销和服务；例如，当一名客户在网上购买机票时，他将在几秒钟内收到个人化的酒店和旅游保险优惠配套。这项新功能提高了客户满意度和销售成功率。

我们也继续提升客户体验。例如，新加坡星展丰盛理财的客户提升入门程序从以往需时七天减少到一天。我们如今正在其他市场展开类似计划，让客户享有与众不同的服务。

我们的付出获得客户和业界的注目和肯定。我们获得下列奖项：《欧元杂志》“新加坡最佳本地私人银行”、《财资杂志》“印尼最佳财富管理经理”、《全球金融》“中国最佳消费者银行（外资）”和《环球银行与金融》“香港最佳财富管理”。我们也在新加坡获得多个奖项，包括《行销杂志》颁发“最善用社交媒体／流动电话”给星展旅游保险活动。星展私人银行和星展丰盛理财私人客户的客户接触交流活动取得显著进展，两大部门都在盖洛普的一项行业调查中取得最好 25% 的评分。我们所有营运市场的星展丰盛理财客户接触交流满意度评分都上扬，当中香港和印尼取得明显进步。星展银行和储蓄银行的客户接触交流满意度评分也显著增加。

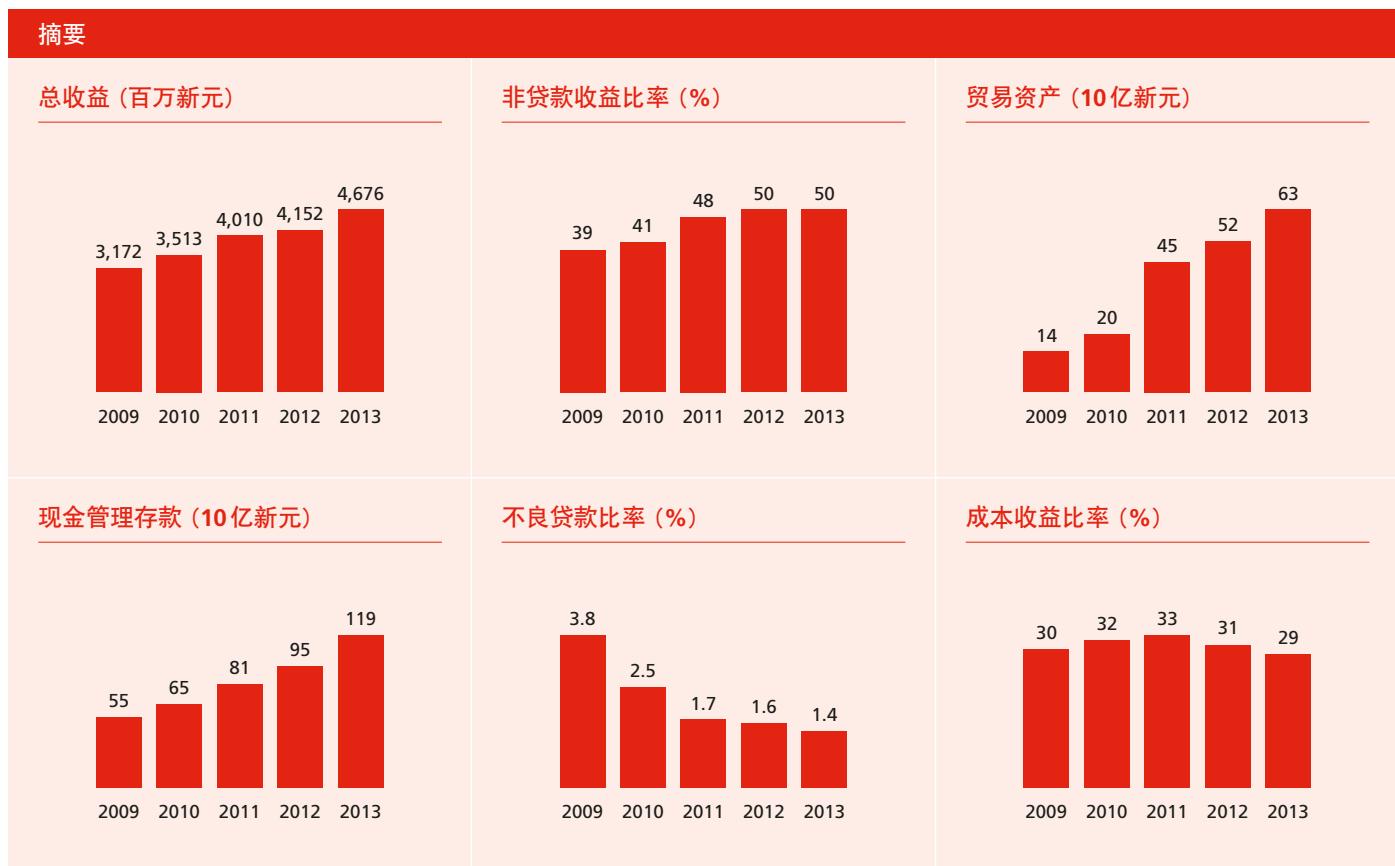
## 展望

除非出现任何不可预见的震荡，我们对营运环境还是持乐观态度。虽然近期的监管条例可能影响一些市场的住屋和汽车贷款在短期内增长，但庆幸的是我们在一个人口年龄富潜力及中产阶级迅速增长的区域中运作，我们获得了持续增长的机会。

我们将理性地寻求增长并审慎地管理资产素质。

我们将继续运用科技和财富管理的能力，从根本上重塑我们的客户体验和价值。我们将专注强化在财富管理的领先优势，提供与众不同的产品与服务，推行强调流动性的数码创新、付款与电子理财，使用海量数据分析为客户提供及时的服务以及提升各部门的客户在各个不同平台的体验。

## 机构银行业务部



## 焦点

- 拓展区域大型企业银行业务
- 建立区域中小企业业务

## 2014年优先事项

- 扩展西方跨国公司及机构投资者的业务规模
- 争取客户及提供个性化解决方案以促进中小企业业务增长
- 借助网络平台扩大现金业务，并以提供营运资本解决方案推动融资业务
- 维持固定收益、资本市场和财团贷款的领导地位
- 借助电子渠道和产品革新来扩大影响力，让客户享有独特体验

## 简介

机构银行业务为逾 20 万个机构客户提供金融产品和服务。这些客户包括银行及非银行金融机构、政联公司、大型企业和中小企业。我们所提供的全面信贷措施涵盖范围从短期营运资本融资到专属借贷。此外，我们也提供包括现金管理和交易融资、财资和商务产品、企业融资、银行业务咨询和资本市场解决方案的交易银行业务服务。本集团的两个策略目标是成为交易银行业务和中小企业业务的业界翘楚。

## 财务表现

本财政年，机构银行业务持续稳健增长。亚洲需求强劲促使资产猛增，再加上大多数市场的非贷款项目活跃，刺激总收益攀升 13% 达 46 亿 8 千万新元。我们持续为客户提供全面的解决方案，推动非贷款项目增多，致使非利息收益上扬 18% 达 16 亿 5 千万新元。机构银行业务总收益中，有五成来自非贷款项目。净利息收益增长 10% 达 30 亿 2 千万新元。客户贷款在区域需求强劲的推动下，增长 20% 达 1,790 亿新元；不过，较低净利息抵销了部分的增幅。在存款业务方面，现有客户及不断增加的西方跨国公司和机构投资者促使了存款额增加。

尽管立足长远，放眼未来，但是对于当前的营运成本我们依旧自律。成本收益比率，从 2012 年的 31%，缩小至本财政年的 29%。未扣除准备金前的净利达到 33 亿新元，增长了 14%。贷款上升使增拨一般准备金及特殊准备金从超低水平增加，促使准备金总额达到 5 亿 4 千 4 百万新元。尽管一些增长型市场的前景不明朗，但是不良贷款比率继续保持在 1.4% 的低水平。在本财政年，我们继续提高警觉，并积极管理风险。

净利增加 5%，达到 23 亿 2 千万新元。

## 策略性措施

### 全球交易服务

本财政年，收费项目推动总收益升高了 5%，创下 14 亿 8 千万新元的新纪录，促使全球交易服务表现持续生辉。虽然业界交易融资贷款息差压力影响收益，但是投资于更高值的营运成本解决方案，让我们能够继续从多个产品组别中获益。自 2010 以来，全球交易服务的年金收益是来自高资本回报，增幅超出 7 亿新元，这有助于提高集团的盈利和营收质量。

过去三年，我们推出的高附加值产品，涵盖范围从复杂的流动资金管理方案及供应链结构，到简便易用并能处理大量支付的

新付款技术。我们也扩大业务，为具实力的跨国企业及中小企业建立亚洲业务。亚洲大型公司客户在新加坡和香港设立区域财务中心时，我们是为客户建立主要业务关系的银行。

我们的优质产品可与世界任何地方媲美；再结合强大资产负债表，我们成为世界级公司的新委托对象。我们为客户提供解决方案，协助他们拥有自由现金流量，这是关键和高增值的项目。在过去的 24 个月里，我们成功争取 190 宗交易，获得逾 100 万新元收益。

投资在技术领域让我们能在不增加人工成本的情况下争取到更多客户、提供最先进客户服务并且增加客户消费份额。

新产品、客户服务能力提升，再加上更高效技术，促使全球交易服务的资产和存款额创下历史新高。2013 年存款增加 240 亿新元至 1,190 亿新元，而营运资产则增加 110 亿新元至 630 亿新元。存款增幅连续三年超越资产，更进一步巩固了星展银行的流动资金。

由于利率处于历史新低，融资与现金产品的息差备受压力。因此，我们深信，近期的存款和资产增长具有显著的内在价值。

亚洲，作为全球经济今后十年的驱动力，将继续引领全球制造业和内需的增长势头。随着各企业都在掌握投资亚洲的商机，我们因此准备就绪，以众多类别的产品和服务鼎力相助。

### 中小企业银行业务

我们在 2012 年完成中小企业区域平台架构的建设，2013 年的工作重点便是争取新客户并增加各营运市场的客户消费份额。各组别皆获广泛增长，促使总收益超出本财政年预定目标，达 13 亿 7 千万新元，

增幅为 11%。贷款增长 14% 达 400 亿新元，存款增加 11%，实收 350 亿新元。财资产品营销强劲（尤其是在香港），再加上债券和股票发行，推动非贷款收益的占比总收益达 63%，高于 2012 年的 60%。

营运措施的提升促使业绩辉煌。为了增强信贷业务流程，我们根据每个国家的具体情况，分别设计有明确规则及参数的方案，让中度风险贷款能获得批准。此方案让各个市场就信贷申请的评估和批准时间相对缩短。我们结合技术以提升客户体验；我们推出的全自动化网上开户服务，是通过新系统程序从公开资料中收集客户数据；客户因此只须 15 分钟便能开设新账户。相比之下，其他同行平均得花一至两个小时才能完成开户申请。我们也重新设计网页，让用户有简明和一致的观感，易于浏览。客户经理更是使用 iPad，接收更新的客户和产品信息。这让他们随时随地都能评估客户要求，进而提供解决方案。

目前，中小企业业务在新加坡和香港所占比例颇高；我们因此能为中国、台湾、印度和印尼的中小企业提供高值的财资、现金管理、融资和咨询服务以协助他们扩展区域业务。

本财政年，财资和资本市场产品是中小企业的主要非贷款项目。主导 2012 年债务资本市场的是大型企业；2013 年则是中小企业为扩充营业而活跃于财资和资本市场，以非贷款项目替代资本的一年。在新加坡，我们在为中小企业发行债券提供咨询方面，处于领导地位，并于 2013 年占据 45% 的市场份额。在证券化交易领域，我们赢得了《国际融资评论》杂志的两个奖项，协助房地产发展商 TG Master 筹集 2 亿新元的无负担资金，就已推出的房地产发展项目，低御未来付款要求。此融资项目，让发展商能为进行中的项目拨款，缓解现金周转压力。我们也支持

速美商业空间房地产投资信托 (Soilbuild Business Space REIT) 的首次公开售股计划，并为福根集团 (Frencken Group) 收购树研科技 (Juken Technology) 提供咨询服务。

本财政年所荣获的表彰正是成功的验证。《财资》杂志评选我们为“亚洲新兴企业最佳银行”，并荣获由《全球银行及金融评论》杂志颁发的“香港最佳中小型企业银行”殊荣，以及由《全球金融》杂志颁发的中国之星“最佳小型企业贷款银行”奖项。

#### 客户体验

本财政年，我们继续加强营运管理及简化流程。这对开发革新的客户解决方案有所助益。我们设立了 DBS Business Care 的一站式电话客户服务中心，以便能够迅速回应客户的需求。DBS Business Care 服务，率先在新加坡和香港启用。

我们的文件简化过程，提升了客户的实际体验。简明扼要的英文开设账户申请文件，让我们荣获“水晶标志”奖。我们推出网上预约系统，让客户在前往分行开设账户时能缩短等待时间。

我们采取律己方式，规划客户账户以提升客户参与感。在与客户进行定期策略对话时赢得客户赞美，并且客户会留意到为了满足他们的业务需求，我们逐步增加所采用的咨询方式。我们举办洞悉亚洲的行业论坛，为业界参与者设立视野、展望和走势的交流平台。此论坛深受好评。在最新的年度客户调查中，各地客户表明星展集团会是他们的核心银行，这正是客户满意度提升的最佳佐证。

#### 展望

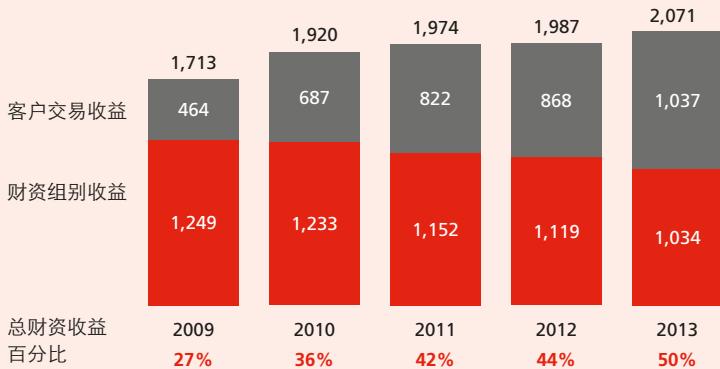
近年来，我们为提升区域连接、产品专门知识以及客户参与感所作的投资，硕果累累。我们赢得多个客户组别和业务领域的新增委托。

我们的策略维持不变。我们会凭借区域网络、产品知识和技术创新，与区域客户携手合作。我们会扩大西方跨国公司和机构投资客户群；我们会通过争取客户和提供革新全面解决方案来拓展中小企业区域业务；我们会利用现金和融资产品知识，协助客户管理营运资金需求，并且保持资本市场和财团贷款的领导地位。

## 财资业务

### 摘要

#### 总财资收益 (百万新元)



财资组别只记述与做市交易、风险规避及投资活动的相关收益。从客户交易所得的财资收益，则归纳在机构银行业务和零售银行业务中；这是由于此类盈收乃凭借与客户在这些业务领域的关系中受益。总财资收益则包括财资组别收益与客户收益。

汇和交叉货币期权的主要做市商。此外，我们的外汇和衍生产品交易团队规模也属新加坡最大之一，因此有能力为客户提供价格优惠的产品。我们是香港的主要做市商，在人民币即期和远期交易市场估计占10%份额，并为客户提供全套的人民币和港币衍生产品交易服务。我们极力在做市、结构和营销的范畴扩大领导地位，并加强亚洲货币的固定收益产品开发能力。

我们主导新元汇率。作为银行同业掉期市场的主要参与者，我们为银行同业新元掉期市场提供可观的流动资金。我们是新加坡政府证券的主要经销商，并且是市场中最大和最活跃的参与者之一。

我们凭借专长，为寻求收益的散户提供结构性产品，或为企业和机构管理庞大的交易项目。此外，我们也为长期或大宗的利率掉期及交叉货币衍生产品交易提供革新解决方案，让谋求与负债相称的国内外客户从中受惠。我们也可以开发替代融资方案，让企业客户的资本结构和资产尽善其用。

### 财务表现

财资组别收益减少8%，只达10亿3千万新元，这主要是受利率和信贷收益减少的影响。机构和散户营销量增加，促使客户交易收益上升19%，达到10亿4千万新元，推动财务收益总额达到20亿7千万新元，相比2012年增长了4%。

过去四年里，客户交易收益增加，但财资业务表现却平平。因而，总财务收益中客户交易部分所占比例翻倍，从2009年的27%增加到2013年的50%。此转变正突显了我们从广泛产品专门知识及理解客户需求中，有能力从容应对市场机遇。我们也扩大区域投资，特别是大中华区的投资，建立涵盖外汇、债券、结构化产品和

### 焦点

- 增加客户财资收益
- 增强所有资产类别的产品与电子营销能力

### 2014年优先事项

- 进一步增加客户交易收益
- 为客户提供离岸人民币及跨境交易方案
- 不懈努力地成为亚洲主要的固定收益机构
- 开拓以客为本的商品业务
- 设立以财资产品为主的机构投资者业务
- 跟进正在改革演变的全球场外衍生产品交易法规

我们是亚洲财资管理的领导者，为个人、企业和金融机构，提供广泛的产品与服务。我们提供外汇、利率、股票、商品及固定收益证券的现金及衍生产品，并且进行做市、避险及投资的相关活动。我们也协助客户发行债券筹集资金。在市场不断变化的环境中能灵活为客户开发产品，使

我们从竞争对手中脱颖而出。我们的营销和产品开发团队与客户经理及集团各部门的其他产品专才协手合作，为客户提供全面的风险管理解决方案。

在新加坡，我们是业界公认翘楚，主导以新元为单位的各类资产，并且是新元外

对冲方案的广泛人民币业务。这期间，台湾、中国和香港的复合年收益增幅最大。

## 策略性措施

### 商品

本财政年，我们将产品范围扩大到具期权定价的场外交易能源产品。从 2011 开始进行铜交易以来，产品范围已扩大到涵盖铝、铜、铅、镍，铁矿石、原油和提炼油、棉花，大豆和大豆油的交易。客户商品交易收益自 2011 以来翻了五倍。

### 固定收益

固定收益已超出新元的传统堡垒，扩大到区域货币及美元、欧元和日圆。

本财政年，新元债务发行虽然放缓，但我们还是完成了总额达 61 亿新元的 55 项交易，我们仍旧维持在业界的长期领导地位。

我们也进军发行外币债券。我们设下美元债券发行的新基准，是 23 项债券发行的账簿管理人，比 2012 年完成的 16 项

目还多。其中，所参与的部分最大宗美元债券属于首次发行。这包括：为生力公司 (San Miguel Corp) 发行深具意义的 8 亿美元债券，这是菲律宾最大的公司债券发行项目；我们也是荷兰托克公司 (Trafigura Beheer BV) 首次发行 5 亿美元永久债券的亚洲唯一账簿管理人以及为梅尔辛国际港口 (Mersin International Port) 首次发行 4 亿 5 千万美元 7 年期债券。这是新加坡港口管理公司-新加坡国际港务集团 (PSA) 与土耳其基础设施公司 Akfen 的合资项目，也是土耳其首个由新加坡的银行所安排的债券发行项目。我们也是罗塔公司 (Rolta LLC) 发行 2 亿美元五年期债券的账簿管理人，这是印度首个美元企业高收益债券发行项目。我们将继续拓展美元业务，以满足客户对全球资金的需求。

本财政年，我们在离岸人民币债券（不包括金融机构债券发行项目）承销排行榜上位居第五，比 2012 年显著提高。我们为台湾公司发行首批离岸人民币债券。这是首个在新加坡成功安排的 5 亿人民币宝岛债券发行项目。

### 倡导数码技术

我们加强网络基础设施，以持续改善客户体验及与客户的接触。

我们的全面网上财资平台 DealOnline，提供自动串流报价及即期外汇交易、掉期交易、远期交易和无本金交割远期合约的自动交易。此平台让企业及金融机构客户通过密码登录，灵活处理一系列银行账户事宜及服务。在新加坡有 2,000 家中小企业注册使用此平台。

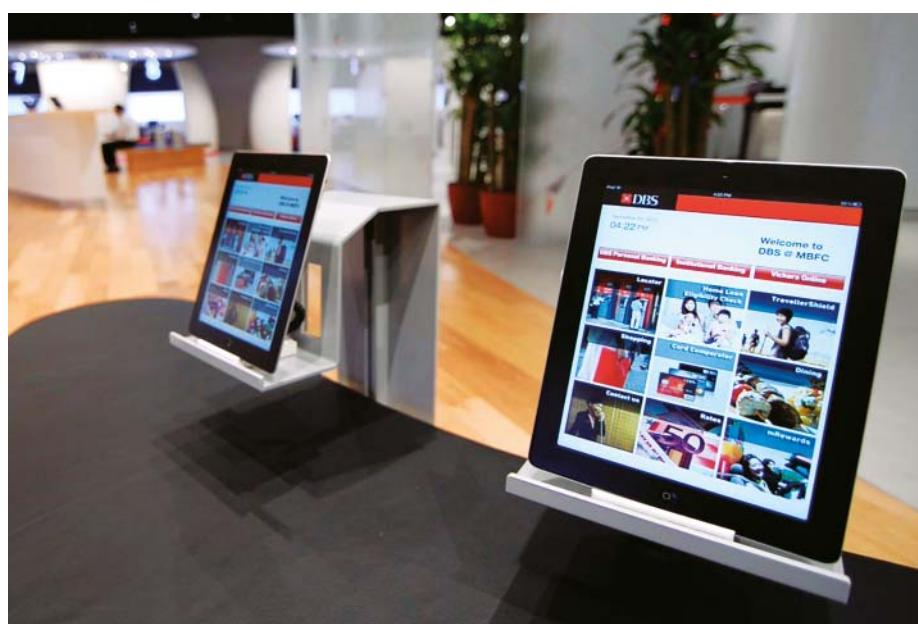
企业客户能通过可完全自设的控制介面来查询信息、兑换外汇及管理现金和贸易交易，并通过电邮和手机简讯，随时接收即时更新的所有银行业务活动信息。企业客户也可以在同一个平台上，运用外币进行汇款或贸易融资。

DealOnline 也为香港散户提供 24 小时的外汇报价。

### 展望

金融监管制度的调整将会影响我们的业务。这些影响包括：对场外衍生产品市场及欧洲市场基础设施监管条规的改革。前者关乎中央交易对方结算、交易资料储存汇报、美国多德佛兰克华尔街改革及消费者保护法案的监管制度。

我们会坚守策略。2014 年的举措包括维持机构、企业和散户交易活动的势头，并巩固电子平台。



我们增强网上产品服务以改善客户体验

## 区域回顾

### 新加坡

业绩表现 (百万新元)	2013年	2012年
收益	5,415	4,966
开支	2,288	2,088
未扣除准备金前盈利	3,127	2,878
净利	2,260	2,079

由于新加坡是我们的本土市场，因此我们朝巩固星展在本地银行业市场领导地位的方向努力。我们通过提供全面的交易和咨询解决方案，力求加深与机构和企业的关系，并协助中小企业成长。凭借我们庞大的营销网及产品专业知识的优势，致力于开拓大众消费市场为我们的散户服务。我们也在富裕人士及高净值客户市场处领先地位。

尽管利率持续偏低，我们在新加坡取得的业绩却显著比同业优异，这反映我们的策略成功。更高贷款额及广泛非利息收益增加，促使总收益增长9%达54亿2千万新元。全年净利润上涨9%达22亿6千万新元。若不包括在新加坡入账的区域交易的收益，新加坡核心业务的营业额和盈利都取得双位数增长。

我们保持国内贷款和存款的市场份额。自2012年起，国内贷款占有率保持稳定，新元贷款增加12%。储蓄存款业务也在竞争激烈的环境中独占鳌头。

我们继续贯彻两年前实行的新分行运作模式。通过区别分行业务的安排，我们能以低成本渠道（例如自助服务机）及合伙关系（合作伙伴例如：新加坡邮政公司、7-Eleven 便利店及 Buzz Pod 便利店），让客户处理银行账户事宜，并借助分行进行金融产品销售服务。2013年，我们重塑另外八间分行的运作模式，并取得令人鼓舞的成果。本财政年，在分行申请房屋贷款的比例从2012年的20%增加到27%，而销售保险和投资产品的收益也上升了17%。自我们与7-Eleven便利店开始合作以来，至今已进行了19万宗客户的交易事项，而通过新加坡邮政合作伙伴所处理的事项也上升了11%。我们也对不同客户群进行数据分析，使营销策略更能针对正确客户对象。

至于机构和企业客户，我们继续在交易银行业务、资本市场（包括股票、债券和房地产投资信托基金）、财团及财资市场方面处于领先地位。我们也与中小企业建立新关系，并争取到更多的消费份额。我们协助中小企业客户进行了七宗债券发行项目，进一步加强中型债券发行的主导地位。

我们运用技术和社交媒体推动创新的努力获得认可。旅游保险及网上银行营销活动，荣获《市场营销》杂志（Marketing Magazine）评选为“运用社交媒体／移动装置最佳机构”及“运用体验／生动营销方式最佳机构”。在专注跨境付款及电子汇款的创新方面取得了成果，交易骤增，市场份额扩大。自2010以来，交易量增长四倍，目前有超出80%的交易活动通过网上进行。

### 新加坡市场收益

↑9%

若不包括在新加坡入账的区域交易收益，新加坡国内核心业务的收益取得两位数的百分比增长

### 资本市场领导者



股权筹资 #1  
新加坡元债券 #1  
受托总协调人 #1

### 网上银行业务领导者

网上银行 流动电话银行

210万 810,000

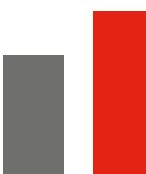
通过与新加坡邮政、7-Eleven 便利店和 Buzz Pod 便利店合作，扩大客户交易联系点

3年内增加超过  
600个交易联系点

### 通过分行申请房屋贷款

2013

27%



2012

20%

## 香港

业绩表现 (百万新元)	2013年	2012年
收益	1,863	1,532
开支	717	678
未扣除准备金前盈利	1,146	854
净利	851	716

香港是我们在大中华区的业务据点，在深化与中国主要企业关系方面，发挥积极作用，并将其他地区的客户带入中国。这是运用交易银行业务、财资及财富管理的专门知识，将中国与我们的其他网络连系起来。我们在香港本土稳定的业务，也为香港各种企业和中小企业客户及富裕散户提供服务。

香港的总收益再创记录，未扣除准备金前盈利及净利均创新高。贷款增加、净息差改善以及广泛非利息收益增长，促使总收益攀升22%达18亿6千万新元。未扣除准备金前盈利首次突破10亿新元大关达11亿5千万新元，增幅34%。净利上涨19%达8亿5千1百万新元，占集团总收益的24%。我们的营业额及盈利表现皆优于竞争对手。

各客户组别业务均获增长促使香港业务再创佳绩。

我们的区域网络、产品专门知识以及在各商业周期不遗余力支援客户的口碑，使我们在本财政年与中国拥有海外业务的企业关系深化。这层关系，促使放贷业务逐步扩展到包括策略咨询及资本市场和财资交易的范围。在本财政年，我们是多项为中国企业融资及债券和股权发行的牵头

银行，并且完成了首宗前海跨境人民币贷款协议。来自中国大企业的盈收也因此增长了34%。

我们保持离岸人民币交易主要银行的地位。由于财资、现金及贸易活动表现强劲，促使人民币离岸交易占香港总收益逾20%。本财政年，财资客户收益的增长主要由香港中小企业带动。这些企业借助对人民币需求的有利环境来进行对冲。

我们设计称为“DRIVE”（星展人民币动力指数）的综合指数。“DRIVE”是根据对公司进行调查所得出的结果，来衡量香港企业在进行当地和海外交易时使用人民币的概率。此综合指数的目，是用以协助决策人、企业和投资者，追踪香港公司使用和接受人民币的情况。

我们将重点放在争取客户及提供周全的解决方案，以进一步扩大中小企业银行业务。我们壮大营销队伍，增设两个专属客户中心为中小企业服务。提升实力，让我们能除贷款之外也以产品与客户建立更深远的关系。

我们继续是香港为中小企业服务的最大银行之一。《亚洲银行及财经》杂志评选我们为“年度最佳中小企业银行”，以及连续第五年荣获香港中小企总商会颁发的“中小企业最佳拍档奖”。

零售银行业务重新定位的努力也取得成果；投资及保险产品收益取得了18%的增长。我们在香港开设首间星展丰盛理财私人客户中心，为高资产净值客户服务。

我们积极使用社交媒体及产品差异化来打造知名度并深化客户互动。我们推出由公司内部设计，称为uGoiGo™的网上群众外包行销活动，以争取更多的星展丰盛理财客户。行销活动运用团购概念，

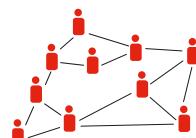
在定期存款客户达到特定规模时，便逐步支付更高利息。这种通过网络营销和社交媒体的策略，使客户人数在推出的两天内达标。uGoiGo™行销活动的网页，总共有超过6万4千浏览量。这项网上行销活动所争取到的星展丰盛理财客户，也比2012年多出五倍。我们因此荣获市场营销杂志MARKies评选为“2013年最佳创意大奖 – 网络营销方式”。星展银行是唯一获此殊荣的金融机构。

## 联系中国



中国大企业的收益增长34%

## 强劲的人民币 离岸业务



人民币相关收益占香港总收益逾20%

## 业界认可



中小企业最佳拍档奖  
年度最佳中小企业银行

## 增长型市场

增长型市场是我们在本区域采取贸易中介策略及投资动向中不可或缺的部分。我们在这些市场的客户，主要是大型和中型企业及富裕人士。

## 大中华其他地区

业绩表现 (百万新元)	2013年	2012年
收益	743	663
开支	548	498
未扣除准备 金前盈利	195	165
净利	92	110

大中华其他地区的总收益增长 12% 达 7 亿 4 千 3 百万新元。较低净息差导致净利息收益减少，无法抵消从客户交易中费用收入及财资收益的增幅。开支增加导致净利下降 16%，只有 9 千 2 百万新元。提高特殊准备金促使所拔出的准备金额，倍增至 7 千 6 百万新元。

## 中国

中国经济增长保持在 7.7% 的水平。随着中国利率在本财政年进一步自由化，导致净息差备受压力，尤其是上半年压力更甚；为此，我们采取相应措施，改善贷款和存款比例及存款组合。这些措施都对中国在下半年的业绩表现有所助益。

我们以扩大产品范围及提高服务效率来稳固业绩。我们推出晨星 (Morning Star) 资产配置工具以协助客户配置资产。我们是首家提供财务需求分析的外资银行，

让客户通过上网，购买结构性投资产品。这种种的改进措施，促使零售银行业务的收益增长了 44%。

财资客户收益的增加，来自我们专注企业客户对外汇及商品对冲的需要和富裕客户对投资的期许。我们是首家银行能依据散户的要求，推出与股票挂钩的票据。此外，我们还可以在接到委托的当天，安排和交付客户所需的产品。

我们充分借助区域的联系实力，取得为财团安排贷款。我们是中国主要农产品公司重庆粮食集团 (Chongqing Grain Group) 最大宗美元财团贷款独家主理机构。

客户对我们提高产品和服务的质量，并与他们积极接触，给予正面评价。我们对外界所进行的客户调查结果深感鼓舞；在中小企业银行业务方面，我们重新调整营销队伍的结构，让客户经理更能专注地为客户服务。此番努力，使我们在 2013 年获得《全球金融》(Global Finance) 杂志评选为“中国小企业贷款最佳外资银行”以及中国中小企业协会的“最佳外资银行”奖。

在本财政年里，星展所获得的新许可证，让我们拓展业务新领域。我们是中国国家外汇管理局指定的美元 / 人民币和新元 / 人民币外汇即期及远期合约的正式做市商。六月间，我们是首批获准销售中国境内单位信托基金的外资银行之一，这增强了我们的财富管理业务。在第四季，我们是首两家获准在上海自由贸易区开设分行的外资银行之一。我们深信，此自贸区是利率自由化、人民币国际化以及资本市场开放化的试金石。我们计划在今后数年里充分利用此商机。

## 零售银行 业务取得进展

“最佳零售银行，  
外资”  
《全球金融》  
评选

## 中小企业银行 业务取得进展

“中国小企业  
贷款最佳  
外资银行”  
《全球金融》  
评选

“最佳外资银行”  
中国中小企业  
协会评选

## 台湾

内国外疲因素影响台湾经济表现，增幅减缓至 2.1%。尽管企业贷款缩小及信贷违约隐忧加大，但专注于重新审视信用质量，我们在台湾的业务还是能有所增长。

我们增加零售银行业务的外汇产品范围。人民币产品的推出吸引了 5,000 名客户注册，使丰盛理财客户数量增加了四分之一，存款额逾十亿人民币。

我们巩固做为中小企业主要合作伙伴的地位。在为中小企业贷款领域，我们占了 37% 的外资银行贷款额，在外资银行中位居第二。具备强大的资金及现金管理能力，再加上广泛的电子和流动电话渠道，促使我们在中小企业领域的收益增长 25%。我们获得《亚元》杂志评选为小企业“台湾整体最佳境内／跨境现金管理服务供应商”。

随着更多金融机构、企业和散户向我们寻求结构化和货币对冲产品，促使财资产品营销表现良好。凭借本集团在经营离岸人民币产品所取得的成功，我们能把握台湾放松管制离岸人民币市场，让客户能以人民币存款和投资的机遇，星展的业绩因此得以巩固。衍生品交易量翻了五倍，促使人民币衍生产品收益增幅逾两倍。人民币一年期结构性投资产品在推出的几个月内便获得了 8 千万人民币的投资金额。

我们的成功是建立在能为客户提供连接其他亚洲市场的能力。我们为超过 200 家在中国、香港、新加坡、印度和印尼有业务的台湾企业提供服务。除了信贷，我们也为他们提供例如资本市场证券发行、外汇对冲及贸易交易的跨境金融服务。

## 强力支持台湾企业



小企业“台湾整体最佳境内／跨境现金管理服务供应商”  
《亚元》杂志评选

## 南亚及东南亚

业绩表现 (百万新元)	2013年	2012年
收益	600	591
开支	283	275
未扣除准备金前盈利	317	316
净利	198	293

尽管宏观经济环境挑战诸多，但是相关业务仍保持稳健。总收益增长 2% 达 6 亿新元。净利下降 32%，较高的特殊准备金拨出，导致准备金从 3 千 8 百万新元增加到 1 亿 2 千 6 百万新元。

## 印度

本财政年，金融市场不稳定因素影响了印度的经济和币值，进而削弱企业信心及消费需求。在充满挑战的环境里，资产增幅受阻，中型企业投资组合的不良贷款增加。若以资产计算，我们是印度第四大外资银行。不过，我们对印度的长期增长潜力充满信心。本财政年的业绩增幅虽然放缓，但是我们已采取巩固业务相应措施，为经济好转时的商机做好准备。

我们加强从新增贷款到监管现有贷款的流程，也采取相应措施，提高整体回报，并为主要企业客户进行深度贷款规划，增加客户消费份额。我们在新加坡设立印度办事处，以掌控印度企业在区域业务不断增长的跨境投资所带来的商机。

财资、现金管理和贸易交易推动非利息收益增长。我们完成了七宗债务资本市场融资项目，包括成功为主要信息技术公司罗塔（Rolta）发行 2 亿美元五年期高收益债券和发行 2 亿 5 千万新元债券，并且也为塔塔通信（Tata Communication）增发 1 亿 5 千万新元债券。

我们推出流动电话银行业务平台，让企业客户随时随地也能处理银行账户事宜。为加强海外印度人的业务，我们在新加坡推出汇款服务，让这些客户将现款转账到印度的任何银行。自落实以来，近乎 2 亿新元是通过网上平台汇出，十二月的每日平均交易数量更达 900 宗。我们推出的两项非居民外币（FCNR）产品，获得 5 亿美元的非居民外币存款，并在期限内与印度央行进行外汇互换，让客户把握短期机遇获取资金。

我们继续扩大客户群，增加将近 1,000 个企业客户和 5,000 名散户。

## 强力支持印度企业



“印度最佳外汇解决方案供应商”  
《全球金融》评选  
  
“中型企业最佳现金管理  
外资银行”  
《亚元》杂志评选

## 印尼

印尼在通膨加速、出口价格下降及外商投资放缓的影响下，经济增长放缓至5.8%。年中，资金外流影响印尼金融市场，导致印尼盾贬值及金融资产价格波动。

尽管面临诸多挑战，我们的企业银行业务和财富管理还是取得强劲增长。为了取得更高回报，我们控制净息差以确保遵守价格原则，并且锁定目标客户群。在大型企业领域，我们利用如商品交易领域的知识和区域联系网以满足客户的跨境融资需求。我们为中小企业管理现金、贸易和融资的能力，为我们赢得《亚元》杂志评选的“小型企业最佳现金管理外资银行”。

作为亚洲最安全的银行以及拥有广泛的产品，让我们争取到富裕阶层的散户。

我们拥有具竞争优势的投资产品配套，普遍公认是印尼三家最佳财富管理银行之一。我们也借助财资能力，制定能让客户获取更高回报的产品。

## 强力支持印尼企业



《亚元》杂志评选为  
“为中小企业 / 大企业提供资金  
及营运资本最佳银行”

《亚元》杂志评选为  
“最佳现金管理方案银行”

《全球金融》评选为  
“最佳外汇银行”

## 客户

### 优化客户联系

我们的网络遍及亚洲主要市场，为联系本区域客户提供契机。多数竞争对手，不是集中于特定次要地区，就是不及我们能立足亚洲，具备洞悉力及广泛联系网。凭借营销及产品开发的能力，我们能满足个人和企业客户的需求，提供“同一银行”解决方案。

我们在新加坡有超过2,300个营销点 – 包括分行、自动提款机和自助银行服务机 – 使散户除提款外，也能处理如支付帐单和购买电影戏票等事务。我们的自动提款机使用率，是世界最高之一。每小时通过网上和流动电话处理银行事务或询问的次数便高达39,000次，使用频率为新加坡最高之一。

我们正为新加坡的分行升级转型，让客户能更快捷、更简易、更方便的处理银行事务。位于滨海湾金融中心的最先进旗舰分行，让客户通过触摸式屏幕输入资料，缩短填写表格所需时间；此举不单减少等候时间，也让营销额及顾客满意度升高。在取得成功的基础下，我们将新分行设计概念扩展到其他分行。

除了重塑分行，我们多年来也不断增加联系点。为了能与提供全面服务的分行相辅相成，我们在人潮多的地点和联络所，增设微型分行。2013年4月，便在巴士转换站、地铁站、商场和住宅区的83间Buzz Pod便利店，开始逐步安装自动提款机。这些将新增添的经销店，正与7-Eleven便利店和邮政局合作伙伴，相得益彰。

我们在印度的12间分行，包括孟买的总部，都是设立在印度公司交易总额占75%以上的城市。尽管我们的接触面能让企业客户受惠，但是更大的营销网让我们能为富裕的个人提供更好的服务，并且提升地位，赢取更多的现金管理委托。因此，我们已经申请增设四间分行，并研究附属外国银行的指导方针，让我们能够迅速跟进在印度的增长步伐。

### 提供革新方案

创新是我们业务的关键事项。我们深信，企业若不采用新科技拥抱数码时代，必将遭淘汰。客户不一定想要通过实体银行以获取银行服务，他们希望在日常活动时，也能即时处理银行事务。我们的目标之一，就是在电子付款和流动电话银行业务方面，处于领导地位。

本财政年，我们重新设计网上财务管理平台，成为业界多项创举的引领者。2013年，瑞士研究机构MyPrivateBanking评选我们流动银行业务的应用程序策略，世界排名第一。

在新加坡我们为大企业和中小企业推出完全自动化的网上开户服务。

2014年我们宣布与IBM合作，为财富管理业务安装具备认知计算功能的Watson创新程序。IBM Watson能协助星展银行的客户经理，分析大量复杂的非结构化和结构化数据，包括研究报告、产品信息和客户档案；并权衡可供客户选择的各类财务服务。通过收集大量数据，我们希望所提供的讯息能更精确、具个性化及能付诸实践，以让客户有更好的体验。

此外，我们宣布与新加坡科技研究局（A\*STAR）的信息通信研究院达成协议，设立实验室，借助研究院的实力，开发革新产品和服务。这是信息通信研究院与银行业首次合作。实验室将寻找新方法，运用技术来提升客户体验。它会对数据分析、移动技术、社交平台及创新技术进行研究，并且开发具商业用途的产品。

### 我们的服务承诺

我们的亚洲服务标准，涵盖与客户互动的各个层面 – 备受尊重、平易近人及可靠性。

过去几年，我们努力提高效率。四年总共完成了203个项目，让客户等候时间减少超过2.40亿个小时。

2013年的两个重点领域是提升客户的全程服务体验及提高技术效率。

客户与我们之间的全程服务体验之旅，是至始至终的关系。我们与美国一家专注培养创新思维的研究所 – LUMA研究所合作，将以人为本设计（human-centred design）概念注入客户全程服务体验之旅的设计和管理之中。我们设身处地为客户所面对的各种情况着想，强制要求自己对客户的需求、愿望及背景具有深度了解，以便为客户创造更好的体验。

我们在2013年的18个项目中，采用以人为本设计概念，其中包括位于新加坡的客服电话中心。我们设计一套系统，让客服人员对客户具有全方位视角，能更好地解读客户为何来电。此系统能让客服人员立即理解来电的原因，例如客户因为提款机扣押提款卡而来电。客服人员将能在客户还未详细描述之前，就能着手解决问题。

这不仅是为客户提供更好的服务体验，也能减少客户再次来电寻求解决同一问题的次数。

我们设立实验室培养以人为本设计思维与创新。在正式进行产品开发之前，实验室能让不同组别的职员与指导员共同利用时间一起设计和测试概念。

第二个重点领域是提高技术效率。我们采用精益资讯技术程序以提高技术效率。此程序能缩短设计客户解决方案所需时间并提高质量，让客户获得更佳体验。

我们的客户体验策略荣获国际研究及咨询公司弗雷斯特研究公司（Forrester Research）颁发的“由外而内”奖。在客服电话中心安装语音分析程序，让客服人员立即理解来电原因，在客户还未详细描述之前就能预测客户需求，此系统使我们获得咨询公司国际数据公司（IDC）颁发“金融洞悉力创新奖”。

有关星展集团在2013年所获得的主要奖项与荣誉，请参阅年报（英文版）第198页。

### 一视同仁

一视同仁是我们企业文化不可或缺的部分，也是集团平衡评分表的关键绩效指标。每年所有雇员必须完成“一视同仁”工作态度的培训单元。营销人员还得接受银行产品配套及遵守准则的综合培训。

此外，客户经理是依据平衡评分表制度获取酬劳，其中包括销售和非销售业绩指标，例如提供咨询和销售流程的质量、产品推荐是否适宜以及客户满意度。

## 雇员

招募人才只是第一步。若想打造雇员尽忠职守的高绩效组织，灌输使命感、提供培训，并鼓励他们力争上游也是重要任务。为实现目标，我们让雇员有不同体验，包括学习与提升，奖励与表彰以及工作与生活的平衡。

### 吸引并留住人才

我们要让星展集团成为雇员能学习与成长，并从中脱颖而出的地方。通过人才培育与扶植，我们能更好地吸引并留住人才。

为实现树人计划，集团从本区域的大学毕业生到高级领导人之中，吸引最优秀人才加入。为雇员打造理想职场，让他们深受激励，因此推荐星展集团为首选雇主。2013年，有超过40%的职位空缺是由职员引荐，吸引高素质人才加入填补。

### 并肩作战

雇员能通过多种渠道与高级管理层进行公开、双向沟通。这包括集团及各部门的定期公开会议。这些论坛，让雇员洞彻大局，了解他们如何能协助组织实现目标。此外，我们也设有内联网论坛，让雇员直接向执行总裁提问或分享观点。从这些论坛所收集的反馈协助了政策与实践的修订。

多元化职员 – 不同国籍、文化与背景 – 是力量的泉源。我们的雇员来自本区域及以外地区。在促进两性平衡方面，女性占雇员总数的58%，有超过三分之一的领导职务由女性担任。19位最高层领导人当中有6位是女性。



**星展集团每三位领导人当中，有超过一位是女性**

我们根据雇员的不同人生阶段，制定灵活工作制。新加坡全国职工总会以及劳资政公平雇佣联盟颁发“妈妈任职最佳公司”奖，以表彰我们的亲家庭工作环境；我们是唯一获此奖项的银行。

我们也努力营造欢乐洋溢的工作环境。为了促进彼此间的沟通与令人兴奋，我们全年都举办各类活动，包括体育和游戏、研讨和讲座会，集市和表演。在新加坡，星展家庭日与星展滨海帆船赛向来都是同一天举行的；后者是新加坡规模最大的水上运动节日。台湾一年一度的家庭日则结合商展活动，以支持社会企业。

我们的努力有成效。近年来，盖洛普的年度调查，显示职员的敬业度稳健提升。

在盖洛普调查的所有金融机构和公司当中，我们名列前 10%。我们是荣获盖洛普 2013 年度“最佳职场大奖”的三家亚洲公司之一。《亚洲银行家》杂志也认可我们在亚洲的职员敬业度。

#### 奖励与表彰

我们认可雇员为客户提供更细致的服务。年度的亚洲银行服务大奖便是对团队和个人，具体体现我们独特品牌 - 亚洲伙伴亚洲情、亚洲洞悉力、亚洲服务精神，亚洲创新思维与亚洲联系网的认可。

我们强化雇员福利配套，同时让雇员自行选择最合适的配套。

#### 支持学习与发展

我们每年都与雇员进行三次有关工作表现、关注他们的事业志向与提升机会的对话。我们的绩效管理系统不仅测量“什么”，也考虑“如何”可确保持续表现，并与星展集团的价值观一致。

星展学院开办学习与提升课程。这是一所在新加坡、香港和上海设有学习中心的内部培训学校。学院与业务及支援部门合作，制订课程以协助职员让客户享有与众不同的服务体验。

#### 培育下一代领导人

我们有严格的人才和领导管理流程，能从各阶层甄选及培育下一代领导人。结构性

提升项目包括培训、实践学习、辅导和内部调动。

#### 培育人才方案

我们的高层领导人致力让星展银行具备强大的领导文化，积极扶植人才和培养未来领导人。

2013年，我们为立志要在零售银行业务、中小企业银行业务和客户服务领域有卓越表现，又刚考获文凭课程证书和大学学位的职员，推出四个新的培育项目。

我们采用全方位方案，包括个人表现、同级及下属评估以及甄别外来人才和管理的工具来确认较高层雇员中的杰出人才。2013年，我们为这批人选设计和制定更多新的领袖课程。

#### 内部调动

我们自2010年起便实行内部调动制度，作为内部培养人才的一个过程，并积极鼓励职员借助调动制度，把握跨部门、跨业务和跨国度的工作机会。职位在助理副总裁或以下的雇员，如果在目前岗位工作了两年，可给予两个月通知，要求更换工作岗位。至于更高层雇员的调职请求则是在目前岗位工作了三年以及给予三个月通知。2013年，有超过四分之一的职务，是由内部调动填补。

我们为具备高潜能的高层雇员制订制度，让他们在不同部门轮职。轮职调动包括委派他们在不同业务范围或国家，负责重大项目或任务。2013年，便有三分之一的轮职雇员，公司赋予他们新的工作任务或担当更大职责。

## 监管机构

控制金融体系风险仍是全球监管机构的关注重点。我们极力维护金融体系的稳定。

我们的政策和流程，无论在法律条文或其精神实质上，旨在确保遵守我们有业务运营所在国家的法律和条规。我们灌输强烈的合规文化，雇员必须参加定期培训，复习及更新遵从条规的相关知识。我们在企业监管报告中，概述遵从框架的原则。我们认为遵从原则有助于获得市场运营许可证，并对产品和服务的推出有所助益。本财政年，我们是首两家获得许可证，在上海自由贸易区开设分行的外资银行之一。我们将继续遵循各种条规的更改要求。

我们与监管机构和行业协会紧密合作，确保客户及其个人资料的安全。2013年，我们展开鼓励客户将磁条信用卡升级为芯片信用卡的活动，让客户在提高安全的同时，也享有更好的利益。这项升级活动，正是提高安全措施与增强客户体验相结合的例子。

我们也与监管机构及业界合作，打击日益严重的网络犯罪威胁。2013年，在与监管机构和政府机构携手解决网络犯罪威胁时，我们展示了集团的监测能力。

我们致力在包括薪酬政策及风险披露的相关领域，与金融稳定理事会设定的原则和标准一致。本年度报告中，我们已经采用由金融稳定理事会设立的强化信息披露工作组所建议的风险披露标准。

高层管理人员继续活跃于监管和业界论坛。相信凭借我们在本区域营运的洞悉力，可以对金融标准和法规的制定有所裨益，而这往往能对全球具有影响力。

## 社会

### 储蓄银行

自1877年以来，储蓄银行为几代新加坡人服务，是人们心目中的“人民银行”。多年来，储蓄银行不断改进产品与服务，以满足客户需求与生活方式的变更。与此同时，储蓄银行仍然积极参与基层活动，并通过社区活动让年轻人与银发族接触。2013年，储蓄银行支持由基层组织推动的40多项社区活动。

储蓄银行与本地社区组织合作，主办灌输年轻人养成定期储蓄习惯的活动。2013年，超过7,200名来自低收入家庭的儿童从中受惠。我们也与非营利组织“雅乐妇女会”合作，协助女性银发族适应电子银行及理解相关金融知识，促进活跃的生活方式。2013年，26%的银发客户开始使用自动银行处理机和互联网银行，比起2011年的19%高出许多。

此外，我们也与特殊学校合作，教导学生处理银行等事务的基本生活技能。我们支持国家图书馆管理局，支助推动四所分馆充满活力的阅读环境。

自2009年起，储蓄银行就通过储蓄银行爱心儿童跑步活动(POSB PAssion Run for Kids)加强社区凝聚力，为新加坡超过68,000名受益儿童筹得逾3百万新元善款。2013年，超过8,500人参加了这项公益长跑。



星展集团雇员为听障学生创造更有利于学习的环境

## 企业社会责任—星展基金会

为强调我们对社区的承诺-是社区一股积极向善的力量；我们于2014年2月设立了5千万新元的基金会，以强化在亚洲的企业社会责任。

自新加坡发展银行成立以来，我们与新加坡并肩发展迈入四十多个年头。基金会将引导我们促进新加坡的未来发展，并对亚洲的未来发挥更大作用。

我们将通过基金会，扩大对亚洲社区和社会企业的支持，并对本区域社会需求的变化发挥更大影响力。基金会在社区面临自然灾害或危机等等急需援助时，也会提供救援与支持。

### 促进社会企业

除星展基金会外，我们也持续承担企业社会责任以维护社会企业家精神。我们力求让社会企业符合商业利益的同时又能追求所设定的社会目标。

我们三管齐下社会企业的支持框架：促进社会企业领域的发展、通过资助和指导支持选定企业以及让社会企业融入我们的企业文化中。

我们与其他组织紧密配合推动社会企业的发展，例如与新加坡国立大学的企业机构携手联办首届亚洲区社会企业竞赛，甄别和支持亚洲区内能够永续及对社会有积极影响和具备潜力的新社会企业。竞赛获得热烈响应，收到超过400份来自20个国家，有志向及现有社会企业家的

建议书。我们也与友成企业家扶贫基金会（YouChange Foundation）合作，在中国推出类似的社会企业项目。

本财政年，我们支持50多个项目，吸引来自亚洲各地200个社会企业近2万名参与者出席了包括会议、研讨会和培训课程。例如，我们与HUB新加坡合作，为有志向的社会企业家举办一系列的训练营。HUB新加坡是致力于汇集人才、想法和资金，为共同创造更美好未来而努力的组织。我们在新加坡和本区域的其他合作伙伴还包括：社会企业协会、创行（Enactus）、社会创新园和社会影响力投资组织Shujog。

我们也借助星展集团主办的内部和外部活动来展示社会企业。在台湾，我们在国父纪念馆主办了首届社会企业博览会，星展集团的雇员和其家属在博览会上当义工向公众推广社会企业。在新加坡，我们在滨海湾和家庭与社会发展部联办首届社会企业嘉年华会。

我们也为选定的企业提供资金。自 2012 年以来，已经为亚洲的 59 个社会企业提供近 2 百万新元的资助。这些资金，让他们能够创立或扩大现有业务，为弱势群体提供就业机会。为了履行支持社会企业的承诺，我们也采购他们的产品和服务。

我们为社会企业提供专门的银行业务配套。这个于 2008 年在新加坡首次推出的星展银行社会企业配套现在也推广至香港、印度、印尼、中国和台湾。星展集团是亚洲唯一为社会企业提供银行配套的银行，所有交易服务实际上是免费的。在新加坡，我们也提供优惠年息只有一般商业利率一半的无抵押贷款。这是星展银行社会企业配套的一部分。

## 志愿工作

星展集团支持社会企业的行动也扩展到雇员的志愿工作项目。在新加坡，星展集团雇员与教育机构 Thinkscape 带领一群贫困儿童进行文物承传之旅，让他们了解新加坡丰富多元的文化。另一活动是星展集团雇员与视觉艺术团体 – 社会创意，在嘉诺撒学校通过绘制丰富多彩的壁画，为听障学生创造更有利于学习的环境。

我们与香港故事馆合作，为贫困儿童举办一系列介绍香港历史与文化遗产的活动。香港社会福利署颁发奖状给星展香港的 89 名志愿者，表彰他们的社区服务精神。

## 其他社区活动

我们会在未来三年内投资 1 千万新元，把滨海湾打造成充满活力的场所及“人民的海湾”，让每个人尽情享乐。

2013 年，新加坡最大的水上体育盛会 – 星展滨海龙舟赛，两个周末总共吸引

了 15,000 人共襄盛举。盛会规模比前一年更大，内容更精采；多姿多采的活动包括：龙舟赛、击鼓挑战、动漫服饰秀及音乐会。将近 140 支龙舟队的 2,400 余名健儿参与赛项，人数比上一年多出 50%。

除了星展滨海帆船赛，我们也在滨海湾举办热门活动，包括每月帆船赛及电影放映会。

## 灾难救援工作

2013 年 4 月，四川省雅安市遭遇地震，星展集团捐赠 10 万新元给上海市慈善基金会作为赈灾用途。当台风海燕于 2013 年 11 月肆虐菲律宾后，星展集团迅速反应，支持新加坡红十字会的灾难救援工作。我们通过自动银行服务渠道，包括自动提款机、网上和流动电话银行让客户捐款。此外，我们也召集雇员，按雇员捐款以一对一方式支助受台风海燕蹂躏的受害者。星展集团、我们的客户及雇员总共募集逾 120 万新元的善款。



星展集团对社会企业的支持延伸到雇员志工项目

## 环境

当我们在本区域设立新营运地点时，都会致力运用环保永续发展概念，为新建筑物的规划、设计和施工使用环保材料。我们的努力得到肯定，也获得多份认证。

我们在新加坡的总部和滨海湾旗舰分行以及位于樟宜的大楼，皆获新加坡建设局颁发的绿色建筑标志金奖。我们在裕廊的最新建筑物，也在 2013 年获得绿色建筑标志奖。

根据香港环境保护署推展的减少废物计划，我们位于港岛东中心及创纪之城 6 期的办事处，皆获卓越级别标签；而位于美丽华大厦的办事处，则获得优良级别标签。我们在台湾的总部，也符合绿色建筑评估系统（Leadership in Energy and Environmental Design）所设定的标准。

我们实行多项措施以减少水电消耗。这包括：使用比其他灯管更节能的发光二极管（LED）灯泡、在洗手间安装感应照明灯、并减低水龙头水压流量。此外，每层楼及社交中心也放置垃圾回收箱。

废物再生（公吨）	2013 年
纸张	329
铝	8.5
塑料	4

在努力实现无纸化措施方面，我们鼓励客户采纳电子结算单。

鉴于股东人数众多，我们以光碟形式派发年度报告，也让股东通过网站或 QR 码下载电子版本。不过，股东也可以索求印刷版本。

## 永续经营

星展集团作为金融资本提供者，在为所经营的市场创造长期价值方面发挥核心作用。我们意识到与利益相关群体共同参与的重要性，并能形成一股积极向善的力量。

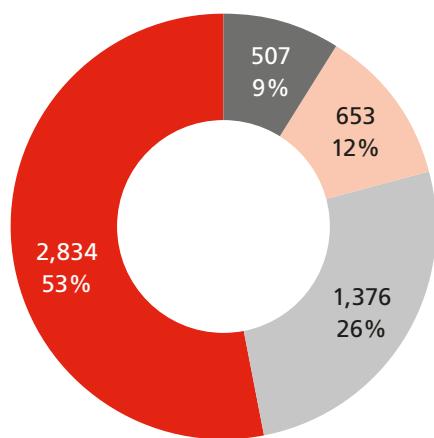
作为商业组织，我们致力于遵从环境、社会和监控（environmental, social and governmental）的标准。我们所做出的努力获得彭博社 ESG 绩效指标的认可。此指标是以全球 2,700 家银行的数据为基础制定的。在职场女性结构指标方面，我们处于第 83 百分位数，由于董事会成员背景甚广，独立董事在指标中处于第 98 百分位数，而董事会女性董事则处于第 95 百分位数。

在复杂的市场中，力求永续经营对我们而言至关重要。我们于 2013 年完成对环境、社会和监控的实质评估。这项评估，检讨了我们在业务的实践和流程与外部基准的差距。外部基准包括 AA1000 利益相关群体参与标准以及全球报告倡议框架。检讨的目的，在于引导我们更关注环境、社会和监控，并改善运作过程。

## 为利益相关群体分配我们创造的价值

我们为利益相关群体所创造的价值，指的是派发酌情股息前的税前盈利。2013 年，我们创造了 53 亿 7 千万新元的价值。下图显示 2013 年各利益相关群体所取得的价值分配比例。

## 价值分配（百万新元）



- 雇员 – 可变动薪酬
- 社会 – 税务费用
- 股东 – 股息
- 累积盈余 – 再投资于星展集团

对于所创造的价值，26% 直接按股息形式派发给股东，9% 以可变动薪酬方式分配给雇员，12% 是根据收益及所支付的间接税计算，但不包括对星展基金会及其他企业社会责任回馈社会所做出的拨款。

其余的 53% 则作为累积盈余，以便在未来为利益相关群体创造更多价值。

# 集团资料

## 董事会

余林发  
主席  
高博德  
执行总裁  
**Bart Broadman**  
吴幼娟  
何天雨  
**Nihal Kaviratne CBE**  
**Andre Sekulic**  
趙亮溪  
吴凤萍

## 审计委员会

趙亮溪  
主席  
**Nihal Kaviratne CBE**  
余林发  
**Andre Sekulic**  
吳凤萍

## 提名委员会

余林发  
主席  
吳幼娟  
何天雨  
趙亮溪  
吳凤萍

## 董事会风险管理委员会

吳幼娟  
主席  
**Bart Broadman**  
何天雨  
**Nihal Kaviratne CBE**  
余林发  
趙亮溪

## 董事会执行委员会

余林发  
主席  
吳幼娟  
高博德  
执行总裁  
**Domenic Fuda**  
消费银行业务与财富管理部

## 薪酬与管理发展委员会

余林发  
主席  
**Bart Broadman**  
吳幼娟  
**Andre Sekulic**

## 集团秘书

吴炳丰

## 集团执行委员会

高博德  
执行总裁  
林淑慧  
集团财务总监  
**David Gledhill**  
集团科技与营运部  
伍维洪  
财资与市场部  
庞华毅  
星展银行香港  
**Elbert Pattijn**  
风险管理总监  
林森成  
星展银行新加坡  
陈淑珊  
消费银行业务与财富管理部  
王开源  
机构银行业务部

## 集团管理委员会

包括集团执行委员会及下列成员：  
洪德林  
资本市场部  
**Sanjiv Bhasin**  
星展银行印度  
陈亮丞  
星展银行台湾  
葛甘牛  
星展银行中国  
**Sue Lynn Koo**  
集团法律、法规监管与秘书处  
李映红  
集团人事部  
魏洪英  
集团推广策略与传讯部  
张在荣  
星展银行印尼  
**Domenic Fuda**  
消费银行业务与财富管理部

## 注册处

Tricor Barbinder 证券登记服务  
(Tricor 新加坡私人有限公司分属部门)  
罗敏申路80号 #02-00  
新加坡邮区 068898  
电话: (65) 6236 3333  
传真: (65) 6236 4399

## 审计师

普华永道会计师事务所  
特许会计师  
克罗士街8号  
#17-00, PWC大厦  
新加坡邮区 048424

## 审计事务合伙人

曾嘉玲  
2013年4月29日受委  
(星展集团控股有限公司)  
以及2013年4月29日受委  
(星展银行有限公司)

## 公司注册办事处

滨海林荫大道12号  
滨海湾金融中心第3大楼  
新加坡邮区 018982  
电话: (65) 6878 8888  
网址: [www.dbs.com](http://www.dbs.com)

## 投资者关系处

电邮: [investor@dbs.com](mailto:investor@dbs.com)

# 亚洲最安全， 亚洲最佳

亚洲最安全银行  
2009 – 2013  
《全球金融》

最佳管理银行  
亚太区 2013  
《亚洲银行家》



扫描此 QR 码阅读常年报告

滨海林荫大道 12 号  
滨海湾金融中心第 3 大楼  
新加坡邮区 018982  
电话: (65) 6878 8888  
网址: www.dbs.com

 [www.facebook.com/dbs](http://www.facebook.com/dbs)

公司注册编号: 199901152M

星展银行, 带动亚洲思维

星展银行  DBS