



星展集团控股有限公司
2020 常年报告



内容



我们2020年常年报告封面页上的图片是一个个关于共同克服困难的故事。欲观看更多具有崇高使命的动人内容，请扫描此处。

关于我们

星展是亚洲领先的金融服务集团，业务遍及18个市场。我们的总部位于新加坡，并于新加坡上市。我们的业务在亚洲迅速发展，主要围绕三大增长主轴：即大中华区、东南亚和南亚地区。我们拥有“AA-”和“Aa1”的卓越信用评级，是全世界获得评级最高的银行之一。

我们在亚洲的领先地位获得了广泛认可，荣获《欧洲货币》杂志评选为“全球最佳银行”，《银行家》杂志评选为“年度全球最佳银行”以及《环球金融》杂志评选为“全球最佳银行”。我们带领业界以科技重塑银行业未来，为此，我们获得了《欧洲货币》授予的“全球最佳数码银行”称号。此外，在2009至2020年间，星展连续12年荣获《环球金融》杂志评选为“亚洲最安全的银行”。

关于星展年报

本年报由董事会负责编制，并遵循以下条规、框架与指导守则制定：

- 2005年银行业（企业治理）守则、2018年公司治理守则、以及新加坡金融管理局2013年4月颁布的金融控股公司、银行、直接保险公司、再保险公司和专属自保保险公司企业治理守则所有具体细则。
- 新加坡证券交易所有限公司（Singapore Exchange Securities Trading Limited “SGX-ST”），关于可持续性报告的上市规则711A和711B；以及由新加坡证券交易所于2016年7月颁布的操作备注7.6可持续性报告指南。
- 由国际综合报告理事会于2014年12月发布的国际综合报告框架。
- 由新加坡银行协会于2015年10月发布的（于2018年6月修订）的责任融资指南。
- 气候相关财务信息披露专案小组（Task Force on Climate-related Financial Disclosures “TCFD”）2017年6月建议。
- 全球报告倡议组织世界可持续发展标准理事会（Global Reporting Initiative “GRI” Global Sustainability Standards Board）于2016年10月发布的GRI标准的核心选项（和后续修订）及G4金融服务行业披露。



扫描此处查看我们的可持续性报告



总览

此部分简要介绍星展集团及我们的领导团队。还包含主席和执行总裁致股东书。



高层人员业务回顾

此部分包含执行总裁对一些相关事项的看法，并通过高层领导人的视角回顾一年的业绩表现。



商业模式

此部分讨论我们的商业模式，并提供了关于我们如何利用资源并向利益相关者分配价值的详细信息。

- 3 星展集团简介
- 4 董事会
- 6 星展集团管理委员会
- 8 主席与执行总裁致股东书
- 12 展爱同行 —— 无惧疫情，肩负崇高使命砥砺前行

- 18 执行总裁业务回顾
- 20 财务总监陈述
- 34 风险管理总监陈述
- 36 信息总监陈述
- 38 企业及机构银行业务部
- 40 个人银行业务及财富管理部

- 44 如何创造价值 —— 我们的商业模式
- 46 如何开发和利用我们的资源
- 48 集团资料

2020年，新冠疫情对全球经济带来了巨大冲击。它对人类生命造成的损失也是无法估量的。作为一家以崇高使命为导向的银行，我们与客户、员工和社区站在一起，伸出援手，缓解重负，共同应对不确定性。在此期间，我们看到了勇气、希望和目标的展现——足以证明人类精神的力量和协同克服难关的能力。这些都提醒着我们，在最艰难的时刻，我们更应展爱同行。

星展集团简介

星展集团是亚洲首屈一指的银行之一，业务遍及全球最具活力的地区。我们专注于借助数码技术来重塑银行行业的形象，从而为客户提供全方位的服务，包括个人银行、财富管理和机构银行业务。同时，我们还关注银行业务以外的使命，并致力于支持我们的客户、员工和社区走向可持续发展的未来。



业务亮点*

* 不包括与星展银行印度有限公司合并的拉克什米·维拉斯银行 (Lakshmi Vilas Bank “LVB”) 的数据 (星展银行印度有限公司是星展集团控股的全资子公司)，该合并于2020年11月27日起生效

收入(新元)

146亿

净利(新元)

47.2亿

总资产(新元)

6,460亿

超过

29,000名

员工

超过

1,070万

个人银行/财富管理客户

超过

240,000个

企业及机构银行业务客户



可持续发展/以崇高使命为导向亮点

对小微企业的支持超过

70亿新元

此数据为在新加坡和香港获批的贷款额

支付记录

900万新元

支持社会企业

2020年，助力政府支付超过

310亿新元

以数码化方式支持有需要的家庭和企业

提供

450万份

面向年长者、低收入和外籍劳工社区的餐食

从事近

57,000小时

员工志愿服务活动

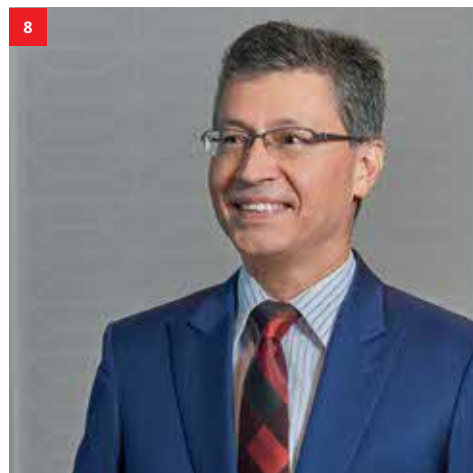
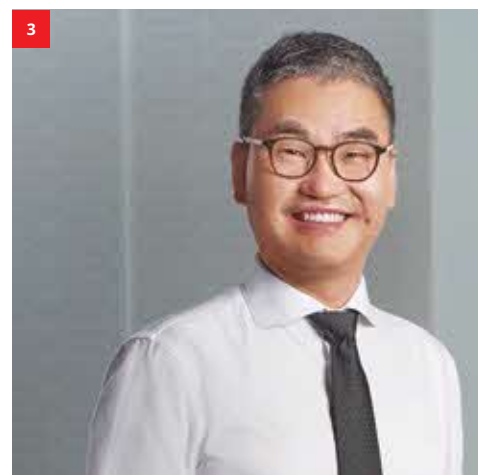
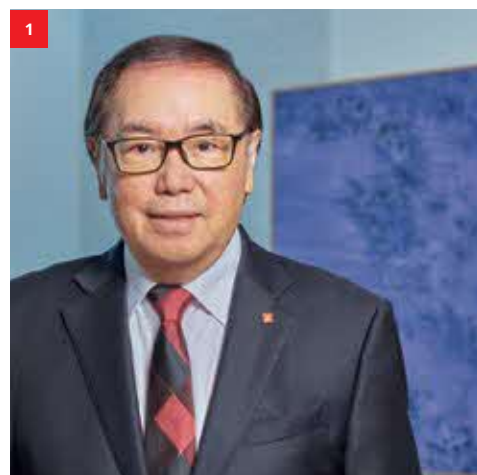
荣获

34项荣誉

表彰可持续发展和以崇高使命为导向的努力

董事会

董事会致力于协助集团取得长期稳定的发展，为管理层制定方向，确立集团策略并监督落实进程，以确保风险和回报处于适度的平衡状态。

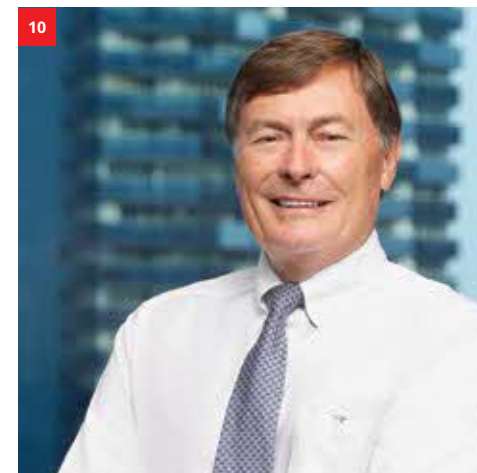
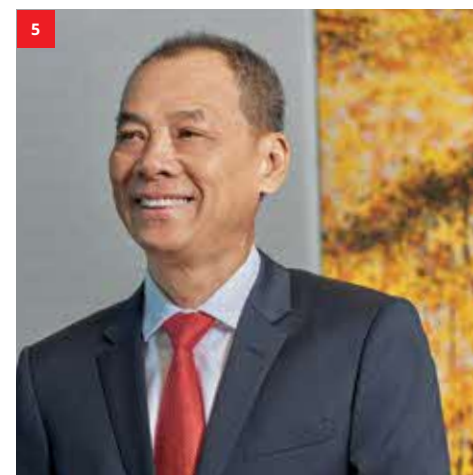
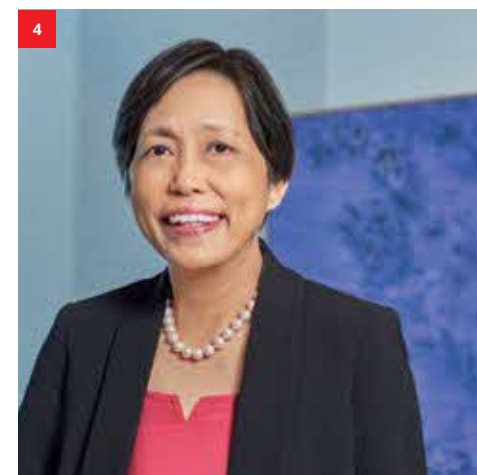


屡获殊荣

在亚洲金融FinanceAsia的2020年亚洲最佳公司评选中，最佳公司治理（新加坡）排名第一。

独立性

董事会多数成员为独立非执行董事。



- 1 余林发
非执行主席
- 2 高博德
执行总裁
- 3 赵俸汉
独立董事
- 4 吴幼娟
非执行董事
- 5 何天雨
非执行董事
- 6 Punita Lal
独立董事
- 7 林颖坚
独立董事
- 8 林之高
首席独立董事
- 9 吴凤萍
非执行董事
- 10 Andre Sekulic
独立董事
- 11 谭世才
独立董事

经验丰富

三分之二的董事会成员是资深银行家，其他成员在其他相关行业拥有广泛经验。

多元化

融合了不同国籍、性别和背景。

星展集团 管理委员会

集团管理委员会执行星展集团的策略与长期目标，同时推动业务绩效以及内部组织协同作用。委员会也负责维护与优化星展的品牌与企业声誉。



集团管理委员会成员的平均资历超过30年。

四分之一的集团管理委员会成员是女性。



- 1 高博德*, 执行总裁
- 2 林淑慧*, 财务总监
- 3 郭雪梅, 资本市场部
- 4 Philip Fernandez, 企业金融部
- 5 葛甘牛, 星展银行(中国)
- 6 吴顺喜, 审计部
- 7 韩贵元, 策略与规划部
- 8 林子建, 法务、合规监管及秘书处
- 9 李映红, 人事部
- 10 林鑫川, 星展银行(台湾)
- 11 林森成*, 个人银行业务及财富管理部
- 12 伍维洪*, 财资与市场部
- 13 黄惠锦*, 科技与营运部
- 14 魏洪英, 推广策略及传讯部
- 15 庞华毅*, 星展银行(香港)
- 16 许志坤*, 星展银行(新加坡)
- 17 Surojit Shome, 星展银行(印度)
- 18 Paulus Sutisna, 星展银行(印尼)
- 19 陈淑珊*, 企业及机构银行业务部
- 20 陈德隆*, 风险管理部

名字有 * 标记的成员也是集团执行委员会成员

有关集团管理委员会的详情, 请参阅年报英文版第196页至198页

主席与执行总裁致股东书

数码化转型方面的早期投入、基础广泛的特许经营业务、对于成为一家以崇高使命为导向的银行的专注，这些使我们能够较充分地度过这些充满挑战的时期。凭借我们员工的勇气和魄力，以及各位股东和客户的支持，我们有信心从这场风暴中突出重围，成为优胜者的一员。

面对危机时的坚韧表现

新冠疫情搅乱了人们的生活和生计，人类在2020年面临的是一代人的危机。在编写本报告时，该病毒已经感染了1亿多人，夺走了200多万人的生命。它还给全球经济造成了惨重的损失。尽管各国政府推出了数万亿元的经济刺激计划，但几乎所有国家（除中国外）都陷入了衰退。星展的国内市场新加坡萎缩了5.8%，而香港，在经历了2019年暴乱的冲击后，又遭遇了日益严重的衰退。中美之间的地缘政治竞争也在加剧，增加了更多的不确定性。

在此背景下，星展的特许经营业务表现出了非凡的适应力。由于各国央行大幅下调利率以提振经济，星展的净息差下降了27个基点，至1.62%。尽管如此，我们的总收入仍稳定在146亿新元，这是因为我们基础广泛的优质特许经营业务、结构良好的资产负债表和灵活的执行方式都减轻了利率不利因素的影响。值得一提的是，贷款增长4%，手续费收入稳定，而财资市场（TM）在今年创下了新纪录。与银行其他部门一样，TM近年来一直在进行数码化转型，提高定价能力和竞争力，加强流程和应用弹性，帮助企业取得超额业绩。



在有史以来最具挑战性的时期之一，我们创纪录得造就了84.3亿新元的经营业绩，证明了我们的特许经营质量和灵活的执行力。

虽然星展的营业收入保持稳定，但净利润下降了26%至47.2亿新元，因为我们预计2021年违约率将上升，保守地预提了一般准备金。特殊准备金随着信贷质量的总体下降而增加，在这样的环境下是可以预期的。我们估计2020-2021年信贷成本可能上升至30亿至50亿新元之间。2020年

通过保守地预留30.7亿新元的总准备金，已谨慎地解决了其中的大部分问题，我们预计2021年总准备金将下降，回到正常年份的预留水平。

在动荡的时期，星展银行继续被公认为是一家安全可靠的银行。这一点，从星展银行创纪录990亿新元的来往与储蓄户头流入就可见一斑。我们的资本和流动资金状况依然强劲，《环球金融》杂志连续12年将我们评为“亚洲最安全的银行”。

146亿新元

总收入

尽管疫情造成了经济破坏，但我们的总收入仍保持稳定。

84.3亿新元

扣除准备金前利润

扣除准备金前的利润增长2%，达到84.3亿新元，创历史新高。

47.2亿新元

净利润

由于为缓冲疫情带来的潜在风险而预留的总准备金有所增加，净利润下降26%。

0.87新元

股息

我们建议每股派发18分新元的期末股息，从而使全年普通股的每股股息达到87分新元。这也符合新加坡金管局要求本地银行在2020年适度派发股息的要求。

支援疫情

我们相信作为社会的建设性成员，银行在支持现实人们、现实生活、现实经济，以及在经济低迷时期分担痛楚方面，起着不可或缺的作用。在艰难时期，星展银行迅速提供现金流支持，降低贷款成本，为边际借款人提供新型贷款，并帮助客户以数码方式进行银行业务。

在这一年中，我们为新加坡和香港的公司批准了110亿新元的贷款延期，并为新加

坡的住宅抵押贷款批准了50亿新元的延期。我们还为新加坡的中小型企业发放了50亿新元的政府风险分担贷款。我们很高兴这次暂缓措施帮助一些客户渡过了难关，因此目前只有一小部分客户仍处于暂缓状态。我们还为所有500万星展/储蓄银行客户及其家人免费提供新冠肺炎保险，这在危机初期得到了广泛的赞赏。

在封锁期间，我们广泛的数码服务使客户能够在家中安全地与我们进行银行业务往来。并在某些情况下，提前加快了服务

的推出。例如，我们发布了一个全面的数码“无接触”贸易融资功能套件。我们还加快了多年数码路线图的进程，以弥补一些最后阶段流程中的差距。

这些努力得到了充分的认可。2020年，星展银行荣获《环球金融》杂志颁发的“全球最佳银行”称号，这也是我们连续第三年在世界舞台上获得认可。《环球金融》在其表彰中指出：

“今年，一场世界性的大流行病颠覆了商业贸易，使预测更加困难，然而一切必须

继续。星展银行作为银行的典范，已经做好准备，应对疫情期间对数码银行服务需求的急剧上升。在过去的十年里，该银行在全部数码化方面投入了大量资金，并创造了一种包容和高效的银行文化。这些投资在经济不稳定时期获得了回报。它们加强了银行的应变能力，并帮助其在客户需要的时候提供服务。”

于员工方面，星展在数码化方面的领导地位，使银行能够在保持业务连续性的同时，迅速转向以绝大多数员工在家工作的模式。为确保员工士气保持强劲，我们在“TOGETHER同在一起”活动下推出了一系列计划，旨在解决员工的身心健康问题。在如此困难的一年中，员工敬业度得分仍然很高。此外，我们不仅承诺在这一年中不裁员，还在新加坡雇用了2,000名人员，其中包括许多应届毕业生。

为了支持社区，星展启动了1,050万新元的“展爱同行基金”，除提供医疗用品外，还为整个地区提供450万份餐食和护理包。银行和星展基金会还发放了创纪录的900万新元，其中包括200万新元的赠款，以帮助社会企业渡过疫情。

成为一家科技公司

在过去的五年里，星展的转型策略主要集中在三个支柱上：以数码化为核心，将自己融入客户历程，以及像初创公司一样思考和行动。虽然我们看到多年来数码化应用不断上升，但新冠肺炎加速了这些趋势。在2020年，将近四分之三的客户在线申请抵押贷款，而上一一年这一比例则仅超过三分之一。数码钱包DBS PayLah! 的使用量也呈指数增长。

以数码化为核心

近年来，我们在云端基础架构上进行了投资，并重新构建了我们的应用程序，使其为云端服务做好准备。2020年，我们继续推进这方面的工作，其中超过99%的应用程序现已启用云端功能，从而为我们带来了更高的效率和灵活性。通过关注站点可靠性工程实践，我们还改善了系统和应用程序的弹性，从而在疫情期间从容应对数码流量的激增。

我们在进一步以数据为驱动方面取得了进展。为了优化数据价值，以改善客户体验并创造新的产品和服务，我们必须拥有数据驱动的文化、集中的数据源以及对数据使用的清晰管理。如今，超过18,000名星展员工已完成数据培训；60%的相关数据可从单一来源获取；并建立了强大的治

理框架，确保负责任地使用数据。我们在挖掘新兴技术趋势方面也取得了进展，例如在5G、物联网和公共云端领域。

设身处地，提升客户体验

另一个长期关注的焦点是将我们设身处地站在客户的角度，使银行业务变得简单、无缝和毫不费力。该领域的工作有增无减，并在2020年取得了一些标志性的胜利。举例来说，现在新加坡的新银行客户只需点击15次，即不到3分钟，就可以数码方式在我们这里开立银行账户，这是业内最佳的。

由于认识到财务规划可能被认为是复杂而乏味的，我们试图使这一过程变得深入、可操作性强，但又简单易行。2020年4月，我们推出星展NAV规划器，帮助客户就其资金作出更明智的决定。短短八个月内，星展NAV规划器为客户提供了超过3000万条财务规划见解。12月，随着全球首个公私合营的开放银行计划SGFinDEX的推出，使我们能够覆盖更多的新加坡客户，而这些功能也得到了进一步增强。

像初创公司一样思考和行动

多年来，得益于其普遍的实验、敏捷和创新文化，星展在数码化转型方面取得了成功。

2020年，我们建立了一个创新框架和流程，以使我们能够进行大规模的创新。并在银行内部进行了40多项实验，用于促使我们能够利用足以塑造未来的大趋势。我们还继续鼓励员工的内部创业文化，既要将创新的想法变为现实，又要推动业务的真正变革。

此外，我们继续在员工中普及技术技能，通过亚马逊网络服务 (Amazon Web Services “AWS”) 的游戏化学习平台DeepRacer，对超过3,000名员工进行了人工智能/机器学习基础知识的培训。

在亚洲大市场扩展我们的业务

作为一家专注于亚洲的银行，我们有必要在中国、印度和印尼等大市场占据业务。

在印度，星展银行以全资子公司的形式运营，我们进行了补强交易，扩大了我们的规模。这是在印度储备银行批准将拉克什米·维拉斯银行 (Lakshmi Vilas Bank “LVB”) 与星展银行印度有限公司 (DBS Bank India “DBIL”) 合并之后出现的。合并从11月27日开始生效，通过600家分行和1,000台自动提款机拓展的

网络，另增200万零售和12.5万非零售客户，以及增强的存款特许经营业务，补充了星展银行的数码银行digibank策略。在LVB的客户群和网络上叠加星展的数码能力，将加速我们在印度的业务。我们希望在一到两年内实现盈利。

在中国，我们正准备成立一家合资证券公司，星展证券 (中国) 有限公司。中国的资本市场正处于起步阶段，而随着中国与全球资本市场的融合，将有机会在这一领域扩大我们的业务。

尽管发生了中美贸易战，我们在大湾区策略上仍取得了良好的进展，与平台公司签订了一系列创新的、突破性的数码合作伙伴关系。其中包括成为首家与海尔合作的外资银行，在24小时内为其经销商提供数码融资。我们也是第一家与京东物流合作数码平台的银行，为跨境电商进口业务的中小企业提供融资。

点燃新的增长领域

多年来，星展银行一直在研究和试验新兴技术。我们相信其中一些技术已经达到了临界点，为增长提供了新的机会。

其中一个领域是资产数码化，它的发展势头迅猛，并具有重塑资本市场的潜力。为了确保星展在迎接数码资产和货币交易主流化方面走在前列，我们于12月开始了数码交易所的运营。星展数码货币交易所 (DBS Digital Exchange) 为机构和认可投资者提供数码资产的代币化、交易和托管服务。并由新加坡交易所持有10%的股份。

推进可持续发展议程

几年来，星展一直致力于围绕可靠的银行业务、负责任的商业惯例和创造社会影响力这三大支柱，推进可持续发展议程。

在2020年，星展继续将可持续发展纳入业务结构中。我们完成了约96亿新元的可持续融资交易，比上年增长81%。

值得注意的是，我们还发布了Sustainable and Transition Finance Framework and Taxonomy可持续与过渡融资框架和分类 (这是一家银行在世界范围内的首创) 作为透明的参考，指导客户在面对气候变化和资源稀缺等全球性挑战时，如何应对和建立抵御能力。星展银行也成为第一家提供过渡融资服务的新加坡银行，帮助公司实施长期变革变得更加健康。



前LVB分行的星展临时品牌站点，位于孟买，金布尔，马哈拉施特拉邦

星展银行还专注于金融普惠——将无银行账户层或非银行用户层纳入正规银行业。从4月到6月，我们加快为外籍劳工开设了近6万个银行户头，让他们可以使用数码化银行业务，包括在疫情中从宿舍汇钱回家。

星展银行连续第三年入选Dow Jones Sustainability Index道琼斯可持续发展指数 (亚太地区)，并连续第四年入选Bloomberg Gender-Equality Index彭博性别平等指数和FTSE4Good Global Index富时社会责任指数，证明了我们在可持续发展方面取得的巨大进步。

致谢

我们要感谢即将于2021年3月卸任董事会成员的吴幼娟、Andre Sekulic和吴凤萍，感谢他们多年来的宝贵贡献。吴幼娟女士在星展集团担任董事会风险管理委员会主席超过10年，她在银行风险环境方面的丰富知识和经验，对帮助星展驾驭复杂、充满挑战和不断变化的风险格局起到了重要作用。自2014年2月成立以来，她还担任星展基金会的董事会主席。虽然即将卸任星展集团控股和星展银行的董事职务，但她已慷慨同意继续担任星展基金会主席。Andre自2012年加入董事会以来，以其在支付和消费信贷领域的专业知识和见解为董事会做出了重大贡献；并自2018年11月起，担任薪酬与管理发展委员会主席。吴凤萍女士身作为一名新加坡高级公务员，自2012年被任命为董事会成员以来，提供了来自公共部门的宝贵见解和观点。

股息

董事会建议在即将召开的年度股东大会上，批准派发每股18分新元的期末股息。这将使本财政年度的股息达到每股87分新元。2020年8月，星展根据新加坡金融管理局要求银行在这个不确定的时期保存资本的呼吁，降低了股息的发放。鉴于星展集团强劲的资本状况，银行将在允许的情况下重新审视派发的股息。

展望未来

我们将把2020年视为开创性的一年，将新冠肺炎视为一个重要的拐点。

一方面，这场大瘟疫极大地加速了数码消费需求。有鉴于此，我们可以发现在银行中，能够迎合和无法适应新数码世界的赢家和输家。

此外，它还强调了环境、社会和治理议程的重要性。未来五到十年，围绕着重平等、贫富分化和气候变化的问题将在各国政府和人民的脑海中浮现。包括金融机构在内的所有企业都将承受压力，要求其更加注重利益相关者资本主义，而不仅仅是股东资本主义。

同时，我们必须继续投资建设数码能力，倡导可持续发展议程，并寻找新的增长途径。

我们在数码化转型方面的早期投入、基础广泛的特许经营业务、对于成为一家以崇高使命为导向的银行的专注，这些使我们能够较充分地度过这些充满挑战的时期。凭借我们员工的勇气和魄力，以及各位股东和客户的支持，我们有信心从这场风暴中突出重围，成为优胜者的一员。



余林发
主席
星展集团控股有限公司



高博德
执行总裁
星展集团控股有限公司

客户

希望

在这场疫情期间，我们的许多客户都遭受重创。星展银行为周转困难的客户提供资金，为需要暂缓的客户提供贷款延期，并加快推出一系列数码化解决方案，让企业和每个人都可以在家中安全无缝地与我们进行银行业务。

支持受疫情影响较大的行业

星展银行与技术伙伴合作，推出星展餐饮业数码救济配套。这使近1,000家餐饮店在短短三天内就建立了数码化业务，并通过在线创造新的收入来源。随后该配套得到加强，纳入了电子发票、会计、人力资源和薪资的数码化解决方案。



支持中小企业数码化转型

在地区市场封锁的情况下，星展银行支持Unidbox Hardware等中小企业进行数码化转型。Unidbox的老板Wong Hing Kong表示，这将有助于其业务应对未来的考验，如果新冠疫情再次出现，他将不得不再度关闭实体店。尽管网上销售帮助他在加强防疫措施期间维持住了生意，但星展还是提供了临时过渡贷款，以在经济不稳定的情况下为其业务提供更多的保证。



加快推进我们的数码化路线图，为企业提供支持

快速推进我们的多年数码路线图，以弥补远程阶段流程中的不足，确保企业在混乱中仍得到良好的支持。例如，为了尽量减少在交易柜台进行纸质申请的需要，星展银行是新加坡首家引入全面“无接触”贸易融资数码化解决方案的银行，从而无需人工处理贸易融资方案。这为我们的企业客户提供了持续使用银行业务的机会，使他们在全球市场封锁的情况下，仍能继续维持业务发展。



财政上支持微、小和中型企业 (MSMEs)

在新加坡，向受新冠肺炎影响的微小中小企业提供流动资金救济支持，在批准后第二天就可贷出高达20万新元的数码商业贷款。我们还简化了信贷文件流程，以减轻微小中小企业为此类贷款通常需要提供经审计财务报表的繁重工作。2020年，星展银行向微小中小企业批准了1万多笔贷款，总金额超过50亿新元，其中大部分为无抵押贷款。



帮助客户利用数码化解决方案，在短时间内快速获得急需的资金

为了满足中小企业的流动资金需求，星展银行与海尔集团、Infor等主力客户推出了多项数码贸易融资计划，为中小企业提供更快捷、更低成本的融资服务。星展也是蚂蚁链区块链贸易平台Trusple上的第一家亚洲银行，该平台旨在使各种规模的公司获得数码贸易服务的机会民主化。



在各市场提供免费的新冠疫情保险

星展银行与安达保险新加坡有限公司 (Chubb) 合作，为新加坡的所有五百万星展和储蓄银行客户提供有关新冠肺炎的免费保险。并向我们经营所在所有区域市场的客户提供类似的保险政策。



利用星展API平台帮助客户开启流动性

星展印度的企业客户TCIL是印度领先的综合供应链和物流解决方案提供商，在疫情期间，该公司通过星展的API（应用程序编程接口）为其卡车司机提供即时付款。对于TCIL来说，星展的API解决方案还有助于加强企业的内部控制并提高运营效率，同时让他们能够实时了解自己的流动资金状况，以便可以更优化地规划其营运资金。



帮助房主提供贷款延期

我们帮助新加坡和香港约7,200名房主成功推迟了抵押贷款还款，令其能够将资金用于解决其他即时需求。



帮助企业实现其可持续发展的目标

我们推出了世界上第一个由银行制定的可持续与过渡融资框架和分类，它将成为星展与正在推进其可持续发展议程的客户之间保持互动的基础。该分类将作为一种参考，指导客户在面对气候变化、资源稀缺时如何适应和建立抵御能力，及应对诸如社会不平等之类的重大全球问题。



帮助关键行业的企业在疫情期间扩大经营规模

星展银行帮助中国纺织制品制造商宜宾丝丽雅（其被指定为中国四川省唯一一家生产医用防疫材料的国有企业）获得融资，进口一种中国稀缺的原材料，以在短短两天内生产医用口罩。除贷款外，宜宾丝丽雅还获得了星展银行开具的价值人民币三千万元的银行承兑汇票，用于口罩生产，使该公司在数周内生产出数上百万只口罩。





照顾员工的身体健康

星展银行为员工提供包括洗手液、口罩、体温计和维生素C的护理包。还提供免费的医疗网络研讨会和虚拟医生咨询。此外，星展的数码化能力意味着我们80-90%的员工可以在家中安全地工作。



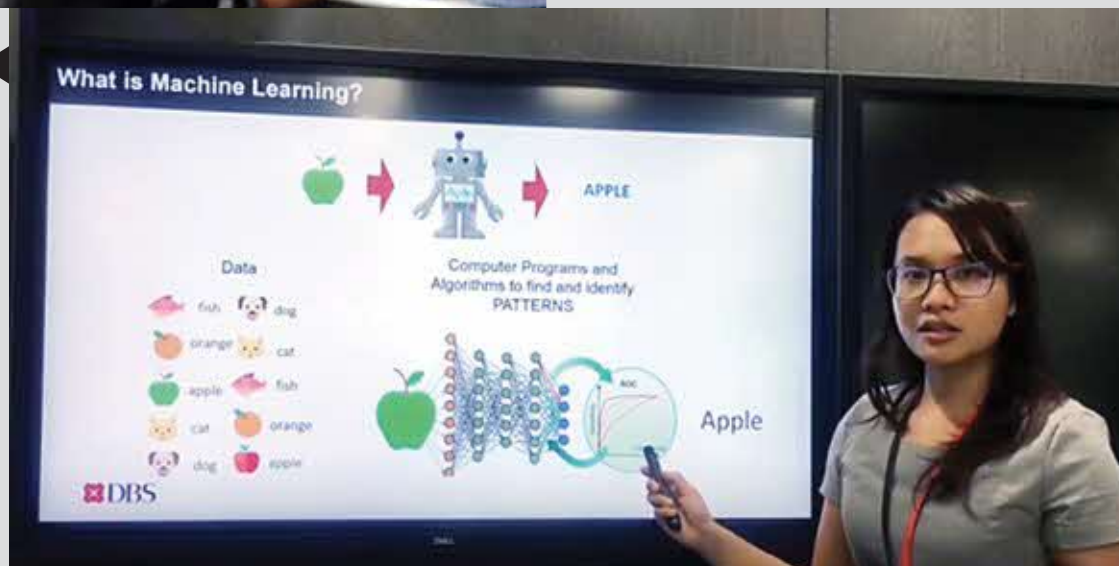
雇员

勇气

在认识到银行服务必不可少的同时，我们的员工迅速适应了各种加强防疫措施和封锁情况，以及在家工作的安排。这保证了我们的客户在疫情期间仍能得到良好的服务。就我们而言，我们确保持照顾好员工的身心健康，并让其掌握未来的技能。在困难的一年里，星展银行不仅承诺保留所有的工作岗位，而且还创造了新的岗位，以增加就业。

创造和保护就业

在新加坡雇用了2,000多名员工，其中1,000多名是新的职位，包括为应届毕业生提供的实习机会，以及为经验丰富的专业人士提供的更专业的职位。而在这些人当中，有150多人是星展科技计划所招募的年轻人才，为银行建立强大的本地核心和科技人才管道。2020年，星展银行的年度实习计划持续有增无减。



在顺境和逆境中聘用人才

星展聘请了前系统分析师Dawn Lum，其作为新加坡新心相连培训计划的学员。她之前在电信行业工作了14年。

保护彼此的安全

在新冠肺炎形势开始蔓延时，数据科学家Wu Wei和他的团队利用了各种的数据集和先进的分析技术，在不到两天的时间内就实现了最多三度分离的接触者追踪。



建设一支面向未来的员工队伍

举行一系列大型虚拟学习活动，促进员工的不断学习，使他们掌握未来的技能。例如，我们分别在4月和7月举办了首届‘一起学习分享传授’虚拟节和星展朝向未来周，鼓励员工学习新技能，并通过分享知识和经验与同事建立联系。2020年组织的学习课程超过120场，这样即使在疫情期间只能在家工作，也可以让新加坡和所有地区的员工有机会参加各种课程，以提升他们的技能。



分开工作的同时保持高昂的士气

在新冠肺炎期间，星展集团推出的同在一起活动，激励了新加坡12,000名员工。该活动通过一系列旨在解决员工身心健康问题的计划，以帮助提高员工的士气。



提高技能，为未来做好准备

Ray Goh亲身体验了亚马逊网络服务的DeepRacer平台如何让人工智能和机器学习变得简单，并主动和他的团队运营DBS x AWS DeepRacer联盟，帮助3,000多名员工掌握这些技能。2020年，星展通过游戏化的方式对3,000多名员工进行了人工智能/机器学习方面的培训。未来，将有更多员工接受这些领域以及设计思维、数据和分析、敏捷实践方面的培训。

开发用以保护员工的追踪接触者解决方案

新加坡星展银行的八个部门在短期内共同开发了一个追踪接触者工具，用于发现受新冠肺炎感染员工的行踪。这使我们能够迅速确定潜在新冠肺炎病例的一级、二级或三级接触员工，并隔离有危险的人员，从而保护所有员工的健康。该解决方案也向星展的主要海外办事处提供。



社区使命

我们以多种方式支持受影响较大的社区——为有需要的人提供膳食和医疗设备，通过赠款和贷款支持社会企业，为外籍劳工等服务不足的群体提供银行服务，以及通过员工志愿服务计划应对孤独和社会孤立问题。

支持地区中受影响较大的社区

我们设立了1,050万新元的「展爱同行」抗疫基金，以帮助地区受新冠肺炎影响较大的社区。我们向弱势群体提供了450万份膳食和护理包，并为有需要的社区资助采购了诊断测试套件、个人防护设备和其他医疗用品。



解决社会孤立和孤独问题

星展集团与狮子乐龄之友协会联手推出新加坡有史以来最大规模的虚拟交友志愿者计划。1,900名星展员工在2020年通过虚拟对话、简单的家庭园艺项目以及在线练习和游戏，与1,300名老年受益者互动。在整个地区，我们的员工通过虚拟、远程和面对面的志愿服务活动，为社区服务贡献了近57,000小时的志愿服务时间。



为有需要的人提供必需品

星展印度分行的员工通过「展爱同行」抗疫基金，组织了救济行动，为3万名身处困境的村民提供物资。为了尽快提供物资，星展团队还租用了两辆10吨重的卡车，在3月和4月开展行动，经过长途跋涉，单程耗时约8小时，确保物资运抵孟买以南约400公里处的村庄。



在维持生计的同时行善

Rahim是星展亚洲丰盛理财的一名豪华轿车司机，他的工作受新冠肺炎的影响很大。虽然可以继续领取基本工资，但由于不再有运送客户的额外行程津贴，他的收入大幅度缩水。为了支持Rahim和银行车队的司机，星展联系他们向老人和低收入家庭派发免费餐食，同时为他们提供了额外的出行收入，所有这些都是通过「展爱同行」抗疫基金实现的。



为企业提供资金

星展银行加大对社会企业（social enterprises “SEs”）的支持力度，提供了900万新元的贷款和赠款。自2014年星展基金会成立以来，这是星展集团一年内向社会企业发放贷款和赠款最大的集体款项。许多社会企业能够利用这些资金创造和保留工作岗位，特别是处于贫困社区的企业。



绿化国家，共同提高粮食复原力

星展银行被指定为国家公园局“食用园艺”计划的创始伙伴。这与我们为减少食物浪费所作的努力非常契合。在该计划的第一阶段，向新加坡家庭和星展员工发放了40多万个种子包。星展台湾还与BuyNearby、Goodwill Foods格外农品和Puremilk等社会企业合作，为防止浪费，重新分发了超过2,500公斤的易腐水果和440,000毫升牛奶。



为外籍劳工提供数码化银行服务

4月到6月期间，星展银行为新加坡外籍劳工处理了近6万个银行户头，使他们能够在新加坡加强防疫措施期间，直接在宿舍领取薪水、汇款回家和进行其他银行交易。截至2020年12月底，我们已将约50万外籍劳工和12万外籍女佣纳入正规银行系统，这符合我们使社会各阶层实现金融普惠的承诺。



支持农业社区和减少食物浪费

新冠肺炎疫情发生后，台湾许多农民囤积了大量的农产品，包括桃子、芒果等时令水果，无法销售。然而在星展员工和社会企业BuyNearby及Goodwill Foods格外农品的支持下，共下了2,000多公斤的订单，为农民减轻了许多负担。

执行总裁 业务回顾



“在危机初期，许多领导人表示‘办公室’的日子已经过去，远程工作将成为新的规范。我并不同意，因为我认为我们本质上是社会动物。彼此之间的真实接触的需要是创造社会资本的关键。这对建立组织文化和精神特质也是至关重要的。”

2020年无疑是开创性的一年。疫情带来了哪些持久性转变？它们对银行业的前行之路又有何影响？

从某些方面来说，2020年确实是一个拐点，其中有三点在我看来很突出。

- i) 商品和服务的数码化消费急剧加速，尤其是医疗保健、教育和金融服务。在银行业，封锁促进了消费者采用数码化行为进行从账户维护到支付等活动。对于以前不太愿意做出转变的客户来说，也是如此。在60岁以上的客户中，新的数码使用量增加了2.4倍！同样，从申请贷款到寻找贸易融资，中小型企业迅速转向电子指令和约定。较大的公司重新审视了他们的供应链安排，并竞相将弹性和透明度纳入流程。
- ii) 随着白领人群开始远程电子办公，最大的变化也许是工作习惯的巨大转变。这反映出能力（带宽、接入设备、安全协议）以及企业风险承受度的极大提升。根据不同的国家和监管要求，在一年中的大部分时间里，我们有50-90%的员工都在家工作。
- iii) 新冠肺炎使可持续发展议程，特别是社会和环境问题凸显出来。疫情突出了各国内部的社会经济断层线，迫使政府将更多的财政资源用于穷人。在环境方面，这场大流行病使人们更加认识到尾部风险，且必须为其作出更好的准备。

各国政府不得不深挖出前所未有的财政和货币资源，以解决危机。我认为当枪口对准我们时，我们能够而且也会找到资源的这一意识，将导致在未来几年里，用于气候变化和生物多样性的资源大大增加。各国政府已经对绿色倡议做出了重大承诺。在美国，乔·拜登总统已承诺实施一项2万亿美元的气候计划。在欧洲，欧盟复苏基金的很大一部分将用于绿色转型。在新加坡，越战越勇工作小组则致力于建设更可持续的经济。

这些趋势对银行业具有深远的影响。

银行业的数码化进程将进一步加速。例如，我们一直专注于填补在各种客户使

用过程中发现的远程“最后一英里”问题，并完善工具以将银行服务融入到客户环境中。在贸易融资或财产转让中，数码认证、电子签名和数码文档的使用将越来越多，从而减少对纸张的需求。数码支付将继续削弱支票和现金的使用，而代币化资产将被接受。更大的数码足迹将导致更多地使用数据和人工智能来改善客户体验。我很高兴近年来星展银行在这方面取得了巨大进展。工作习惯的改变将带来我所说的“工作的未来”。我将在下一部分中对此进行详谈。

最后，银行将被推动制定可持续发展议程，以应对每个环境、社会和公司治理支柱，并成为其策略和运营模式的组成部分。我们已经在可靠的银行业务、负责任的商业惯例和创造社会影响力的征程上取得了进展。可靠的银行业务包括仔细考虑我们提供的融资和帮助公司筹集的资金，注重为无银行账户和非银行用户的人群提供金融普惠服务，并通过透明和公平的交易建立对我们服务的高度信任。

我们将继续降低我们自身的碳足迹（主要来自我们的数据中心和我们的物业占用），并与我们的企业客户合作，促进他们向低碳密集型商业模式转变。最终，我们将更加义不容辞地成为社会一股从善的力量。其中一个途径就是星展基金会，在第七个年头，它将继续与社会企业合作，解决世界上的可持续发展问题。

星展对未来的职场有何看法？集团如何应对这一巨大的挑战？

“在危机初期，许多领导人表示‘办公室’的日子已经过去，远程工作将成为新的规范。我并不同意，因为我认为我们本质上是社会动物。彼此之间的真实接触的需要是创造社会资本的关键。这对建立组织文化和精神特质也是至关重要的。”然而我也相信，我们不会再回到过去的工作方式。我认为，有五个关键变化将推动“未来的职场”。

- i) 员工将更多地按地点分布。除了迎合员工的便利需求外，这也将由创造更大弹性的需求和寻找更好人才的能力所驱动。不同国家和市场的不同“封锁”要

求让我们看到，将大量员工集中在一个地点会带来不可预见的风险。将偏远地区人员与我们整个基础设施连接起来的能力创造了一种可能性，即我们可以让来自适用人才丰富地区的小型团队为我们工作。因此，我们正在重新审视增量工程资源的位置。

- ii) 在时间和所需的工作时间方面将有更大的灵活性。在危机发生几个月后，我们成立了一个“未来的职场”小组，考虑我们未来的工作安排。工作组发现，尽管几乎所有员工都可以在家中无缝工作，但与同事保持互动和联系是一个挑战。他们更倾向于混合工作安排，而不是纯粹的“远程工作”或“在办公室工作”的方式。结果，所有员工都可以灵活地在家工作，最多可达到40%的时间，但实际执行情况则由各个运营单位根据自己的节奏来决定。

从这种灵活性中产生的一个有趣的机会是分担工作的想法——两个人共同承担一项工作。去年，许多公司尝试了这个想法（但没有明确认识到这一点），他们根据应急计划采用了A团队和B团队的结构。在星展，我们已经正式宣布了一项分担工作计划。这种灵活性也为利用更多的人才来源提供了可能性，比如，有年幼子女的母亲或残疾人员。

- iii) 工作将更多地以横向而非纵向的方式组织。当今的组织结构主要是功能性的，主要是为了获得标的物能力和规模经济。然而，我们都知道这带来的挑战——筒仓思维、不介入和无效的客户体验。近年来，工作流程的全面数码化使我们能够重新审视垂直的功能范式。包括星展在内的一些公司已经在技术领域通过敏捷实践进行了尝试。我相信，这也会延伸到技术以外的领域。创建和运行“横向”组织将是我们未来几年的一大重点。

- iv) 数据将成为管理工作的中心，并将出现数据驱动的运营模式（data-driven operating models “DDOM”）。以F1比赛为例：直到十年前，比赛主要以车手为中心。如今，它由一个数据驱动的团队控制，该团队使用实时反馈来帮助指导车手前进的每一步。运行实验和人工智能模式将成为这种新模式的组成部分。在星展，我们已经认真地接受了DDOM，并且看到了明显的成果。

- v) 随着人们愈加频繁地来到办公室进行“协作和构想”，办公室的物理轮

廓也将发生变化。一定程度上的社交距离需求也可能推动这种变化。我们通过“欢乐空间（Joyspace）”计划在这方面取得了良好的进展，该计划允许每个部门根据自己的工作流程来配置工作空间。未来，我们期望有更多开放和协作的工作空间。我们还可能看到更多卫星办公室的使用。

所有这些变化都将需要对我们的员工队伍进行大量的技能重塑。员工将接受设计思维、数据和分析、人工智能、机器学习和敏捷实践等新兴领域的培训。我们已经确定从今年开始，全行有超过7,200名员工进行技能提升和/或重塑。管理层人员将必须学习如何以不同的方式进行管理，包括如何提高员工敬业度和衡量绩效。为了帮助管理层人员转为横向管理员工队伍，我们推出了转型领导计划，以帮助其过渡。

星展将如何应对低利率和资产质量风险的挑战？

在这两个挑战之间，资产质量风险或许更容易应对。2020年下半年多个国家的大幅反弹以及疫苗推广带来的信心，使人们乐观地认为信贷风险可能没有原先预测的那么严峻。

在我们估算的因疫情导致的2020-21年信贷成本30亿至50亿新元中，我们保守地在2020年承担了30亿新元，其中约17亿新元是以一般准备金的形式。如果实际信贷成本接近40亿新元，信贷成本将会降低，并为2021年的盈利提供助力。

低利率带来了更长期的挑战，因为预计在可预见的未来，低利率仍将维持，导致我们的利息收入最终减少25亿至30亿新元。2020年，利率对我们商业账簿的影响差不多是18亿新元，这意味着还有10亿新元要出。

在2020年，由于贷款和存款都增长强劲，我们能够通过业务量的增加来弥补几乎所有的利率缺口。特别是，来往与储蓄户头增长了近1000亿新元。我们还受益于创纪录的财资市场收入，以及原本定位于利率下降投资证券组合的收益。

投资证券和财资市场表现的收益取决于市场条件，而我们可能无法在2021年重复2020年的表现。不过，鉴于2021年经济活动有望从低基数反弹，在贷款增长方面的明显性更大。IMF国际货币基金组织预测，亚洲将增长6.9%，其中中国和印度超过8%，印尼为6%，新加坡和香港

为3-5%。业务发展势头将转化为中个位数的贷款增长，与近年来的平均水平一致。

手续费收入也将受益。2020年持平，由于经济和金融市场的急剧混乱导致第二季度下降11%，抵消了第一季度创纪录的增长。2021年较活跃的经济活动应该会带来手续费收入的两位数增长。尤其是财富管理的发展势头强劲。尽管低利率起了一定作用，但我们一直在利用我们的数码化能力和开放银行业务的到来，借助机器人辅助的投资组合、定期储蓄计划和预算工具，将我们的业务范围扩大到低细分市场。

数码化将带来更多的增长前景。客户加速采用数码化行为，为提高市场份额创造了机会。而新的商机也将出现，例如我们在第四季度推出的数码货币交易所。

我们将继续管理成本。即便需处理更高的业务量，2021年的有机支出将保持在2019年的水平。

最后，星展与拥有600家分行和1,000台自动提款机的拉克什米·维拉斯银行合并并扩大了我们的业务范围，增加了我们的用户和中小企业客户群，并加强了我们在印度的存款特许经营业务，从而加快了我们在主要新兴市场的增长轨迹。



高博德
执行总裁
星展集团控股有限公司

财务总监 陈述



“**尽管疫情对经济造成了重大影响，但该年度的业务量还是较高的，或者说至少是稳定的，证明了我们基础广泛特许经营业务的优质性和灵活的执行力。**”

创纪录的经营业绩证明了我们的特许经营业务的优质性和灵活的执行力

我们报告的2020年净利润为47.2亿新元，比上一年的记录低26%。下降有两个因素。占总收入三分之二的净利息收入下降了6%，原因是世界各国央行为应对新冠肺炎疫情而降息，导致净息差较低。此外，由于保守地预留了17.1亿新元的一般准备金以应对资产质量风险，我们将总准备金的金额提高了四倍多，达到30.7亿新元。

尽管疫情对经济造成了重大影响，但该年度的业务量还是较高的，或者说至少是有稳定的，证明了我们基础广泛特许经营业务的优质性和灵活的执行力。贷款增长4%，手续费收入稳定，资本市场则创下历史新高。我们还从政府债券投资组合（旨在于利率下降时受益）的投资证券中实现了三倍收益的增长。健康的业务发展势头加上结构良好的资产负债表状况，使我们能够抵消利率下降的影响，总收入稳定在146亿新元。

同时，我们控制了成本，支出减少了2%，也就是61.6亿新元。成本收入比低了一个百分点，为42%。扣除准备金前的利润上升2%，达到84.3亿新元的新高。

尽管经济放缓，但业务发展势头强劲

由于净息差下滑27个基点至1.62%，净利息收入下降6%至90.8亿新元。鉴于降息是在3月份进行的，因此净息差的下降主要发生在第二和第三季度。与2019年相比，利率下调使商业账簿的全年净利息收入减少了17.8亿新元。

贷款增长部分抵消了利率下降的影响。贷款增长4%即160亿新元（按固定汇率计算）达到3,710亿新元，其中包括2020年11月27日合并的拉克什米·维拉斯银行（Lakshmi Vilas Bank “LVB”）的20亿新元。

非贸易公司贷款增长9%即190亿新元，达到2,210亿新元。增长的大部分是新

加坡的客户，其中包括50亿新元的政府风险分担贷款，其次是香港。

按行业划分，增长包括贷款价值（LTV）比率约为65%的出租商业房地产以及对主要商品公司的短期贷款。

由于第一和第二季度间经济急剧收缩，同时金融市场混乱，非贸易公司贷款增长偏向于上半年，因为客户除了长期借款外，还提取短期贷款以确保足够的流动资金。随着经济回升以及金融市场自第三季度开始回稳，部分短期贷款已于下半年偿还。在这一年中，整体渠道和潜在贷款势头都保持良好。

贸易贷款减少13%即60亿新元至380亿新元。下降发生在第一季度，当时油价下跌降低了交易价值，而第四季度则是由于价格收紧使得贸易贷款的展期吸引力下降。

住房贷款变化不大，为740亿新元。虽然全年的新预订量很高（处于加强防疫措施期间的第二季度除外），但这一影响被较高的还款额所抵消。住房贷款在第二和第三季度收缩，在下半年随着市场交易的回暖而出现强劲的预订量后，第四季度有所上升。全年预订量增长28%，达到自2012年降温措施首次推出以来的最高水平。

我们的存款流入创下历史新高，并在年内得以持续。特别是成本较低的来往和储蓄户头（Casa）增加了42%即990亿新元，达到3,380亿新元，使我们能够搁置更高昂的定期存款。结果，Casa比率从59%提高到73%。存款总额增长15%即610亿新元，达到4,650亿新元，其中包括来自拉克什米·维拉斯银行的30亿新元。随着存款增长快于贷款，贷存比从89%下降到80%。

虽然弥漫全年的财政刺激和货币宽松创造了条件，但正是由于我们的存款特许经营业务的实力，才使得来往和储蓄户头获得大量流入。我们的数码能力巩固了我们在消费者储蓄存款领域的长期优势，并加强了现已被认为跻身世界顶尖之列的现金管理特许经营业务。年内，我们的两种主要货币新元和美元各约占来往和储蓄户头流入的一半。我们在新元存款总额中的市场份额从2019年的24%上升到27%，由于我们的来往存款份额从16%上升到21%，而我们的储蓄存款份额维持在52%。

过多的存款被存放在央行，其存款利差低于贷款，导致净息差下降了六个基点。然而，这些存款增加了净利息收入，并提升了股本回报率（ROE），因为中央银行存款没有发生任何风险加权。鉴于宽松的货币状况预计将持续下去，我们的目标是使净利息收入和股本回报率最大化，而不是净息差。

净手续费收入变化不大，为30.6亿新元。第一季度增长14%，创下季度新高，但第二季度因地区封锁交易量减少，下降11%，抵消了这一增长。由于经济活动从第二季度的低谷中反弹，下半年的手续费收入与上年相比保持稳定。

财富管理费增长11%，达到创纪录的14.3亿新元，第一和第三季度是有记录以来的两个最高季度。第一季度投资产品需求增加，风险承受度状况良好，下半年低利率环境下的市场情绪有所改善。经纪佣金增长31%至1.49亿新元，原因是股票市场交易量增加和在精简股票经纪业务的助力下，新数码账户开户的激增。贷款相关费用上升2%，达到4.17亿新元。

这些增长被信用卡费用和投资银行业务手续费的减少所抵消。信用卡费用下降19%至6.41亿新元，并在第二季度地区经济封锁时触底，比去年同期下降了34%。第三季度和第四季度的下降幅度分别放缓至21%和12%，然而旅游消费依然低迷。投资银行业务手续费下降31%，为1.48亿新元，固定收益业务费创下历史新高，但远不抵股票资本市场活动的减少。交易服务费稳定在7.46亿新元。

其他收入增长32%，达到创纪录的24.6亿新元。因为债券投资组合在利率下降的情况下表现强劲，投资收益增长了三倍，达到9.63亿新元。且由于财资客户收入升至新高，交易收入达14.1亿新元，为历史第二高。

按业务部门划分，个人银行业务及财富管理收入下降8%至57.7亿新元。利率下降、银行保险和信用卡费用减少带来的影响因贷款和存款增长以及财富管理销售收入的增加而缓解。机构银行业务收入下降5%，至57.5亿新元，因为利率下降的影响超过了贷款和财资产品收入的增长。而由于市场波动为交易创造了机会，财资市场收入增长54%，达到14.4亿新元。

因差旅和广告等一般支出下降，支出减少2%，为61.6亿新元。员工成本变化不大，基本工资因员工人数增加而增加，但因预计奖金减少和政府拨款而被抵消。成本收入比提高一个百分点，达到42%。

严格的信贷成本估算流程

我们在疫情开始时对投资组合进行了压力测试，使用两种方法分析贷款账簿，作为确证过程的一部分，以确保严格性。第一种方法是自上而下地审视宏观经济变量对各种贷款组合的影响。第二种是使用对个人借款人或投资组合的各种压力假设进行自下而上的分析。每种方法都使用了一个基本情景和压力情景。我们发现无担保的消费者和中小型企业投资组合，以及包括石油和天然气在内的几个行业的大型企业更容易受到冲击。压力测试得出2020-21年的估计信贷成本为30亿至50亿新元，或为80-130个贷款基点。该估计与过去经济危机期间的两年信贷成本相一致。而在这一年晚些时候进行的第二次测试中，该估计得到了再次验证。

历来只占投资组合一小部分的无担保消费费贷款为50亿新元，占贷款总额的1%。一半以上在新加坡，过去四年中，其借款限额减半，这意味着高风险敞口已被消除。香港是第二大风险敞口，近年来，投资组合一直面临压力，我们已经为此预留了一些准备金。

住房贷款占消费者投资组合的大部分，预计将保持良好运作。保守的贷款标准和远低于监管极限的LTV贷款价值比率相结合，赋予了投资组合很大的弹性。

中小企业贷款总计410亿新元，占贷款总额的11%，新加坡和香港的借款人占投资组合的90%，该组合主要以保守LTV贷款价值比率的财产作为担保。

对于大型企业贷款，我们确定了几个比较脆弱的领域。对于每个行业，我们使用该行业特有的条件进行压力测试。最易受影响是石油和天然气行业，在保持借款人经营成本固定的情况下，用每桶20美元的油价对其进行压力测试。

在这一领域的各个部门中，估计支持服务仍将是最薄弱的。虽然我们在2017年已经保守地将五分之三的支持服务风险确认为不良资产，并拨备了适当的准备金，但疫情使加剧了其脆弱性。因此，我们预计这部分需要更多的准备金。

保守地提前承担信贷成本，2020年总准备金拨备30.7亿新元

我们采取了保守的方式，在2020年提取17.1亿新元的一般准备金，对两年的估计信贷成本进行了提前加载。因此，一般准

备金储备增加了72%，达到43.1亿新元，比新加坡金融管理局的最低要求高出42%。储备金也比作为二级资本可供考虑的最高金额多了15亿新元，形成了一个可以吸收损失而不影响资本充足率的缓冲区。

特殊准备金几乎翻了一番，达到13.5亿新元，即贷款的31个基点。正如预期的那样，随着经济放缓，整个地区的违约数量上升，新的不良资产的形成开始增加。在收回和注销后，不良资产增加16%至66.9亿新元，不良贷款率微升至1.6%，处于近年来的范围之内。

总准备金翻了两番多，达到30.7亿新元，超过30亿至50亿新元范围的下限。总准备金增加46%，达到73.3亿新元，准备金覆盖率为110%，考虑到31.2亿新元的抵押品后，准备金覆盖率为206%。

新加坡的首轮政府贷款延期（涉及本金或本金和利息的还款假期）已于年底到期。取而代之的是限制性更强的需要部分还款的救济措施。与最初的延期相比，截至2021年1月，新计划的住房贷款接受率下降至10%，中小企业客户的接受率下降至25%。在香港，暂缓还款期延长至2021年年中，大型企业和中小型企业客户的延期贷款是其高峰期的一半。未延期投资组合的拖欠率也很低。

资本比率保持强劲

我们的资本充足率仍然很高。由于贷款增长被资本增值所抵消，普通股一级资本比率变化不大，为13.9%。该比率远高于监管要求以及12.5-13.5%的管理操作范围。

年内，我们发行了10亿美元的附加一级资本（Additional Tier 1 “AT1”）永久资本证券，收益率为3.30%。这是巴塞尔协议III下有史以来收益率最低的美元AT1工具，比之前（由我们在2016年发行的7.5亿美元AT1所保持的）全球纪录低30个基点。

总体股东回报

我们的股价在年内下跌了3%。2月和3月的急剧下跌在随后几个月中得到扳回，这一模式也反映了全球股票市场的情况。股价表现优于海峡时报指数，该指数在年末下跌12%。

在该历年，我们派发了每股1.02新元的股息。2019年第四季度和2020年第一季度，我们每股派发33分新元。7月，新加坡金融管理局呼吁当地银行将其股息限

制在之前水平的60%，这将我们2020年第二和第三季度的股息限制为每股18分新元。

最终，我们实现了1%的总体股东回报，包括历年中的股价变动和股息。

拉克什米·维拉斯银行(LVB)

合并LVB后，通过600家分行和1,000台自动提款机拓展的网络，另增200万零售和125,000非零售客户，以及增强的存款特许经营业务，补充了星展银行的数码银行digibank策略。这也加速了我们在一个主要新兴市场的增长轨迹，并使我们在新加坡以外的北亚和南亚之间的地理分布更加平衡。在整合完成后，客户将能够使用我们的产品和服务，包括赢得全球赞誉的数码银行服务。

合并拉克什米·维拉斯银行产生的临时商誉为1.53亿新元，即其资产和负债的公允价值分别为38.9亿新元和40.4亿新元之间的差额。转贷总额为21.4亿新元，其中包括不良贷款净额为2.12亿新元。在集团层面预留了额外的一般准备金，以预先建立一般准备金储备以达到LVB优良贷款的9.5%。虽然有股票和二级债券持有人提出的请愿，但这些请愿是针对印度政府和印度储备银行批准的合并计划，不会对星展印度产生直接的风险影响。我们也为正常业务过程中的法律责任做了适当的准备。

展望

我们以令人鼓舞的姿态结束了2020年。业务发展势头良好，第四季度的贷款增

长范围比前两个季度更为广泛，而手续费收入保持稳定。进入2021年后，贷款渠道和几种费用收入流的前景都保持良好状态。同时，资产质量趋势也没有预期的严重。如果两年的信贷成本大约在30亿至50亿新元的中间位置，并且已经拨备了30.7亿新元，那么2021年的准备金费用将恢复到正常化水平。如果这些假设得以实现，则来年的收入将会更高。



林淑慧

财务总监

星展集团控股有限公司

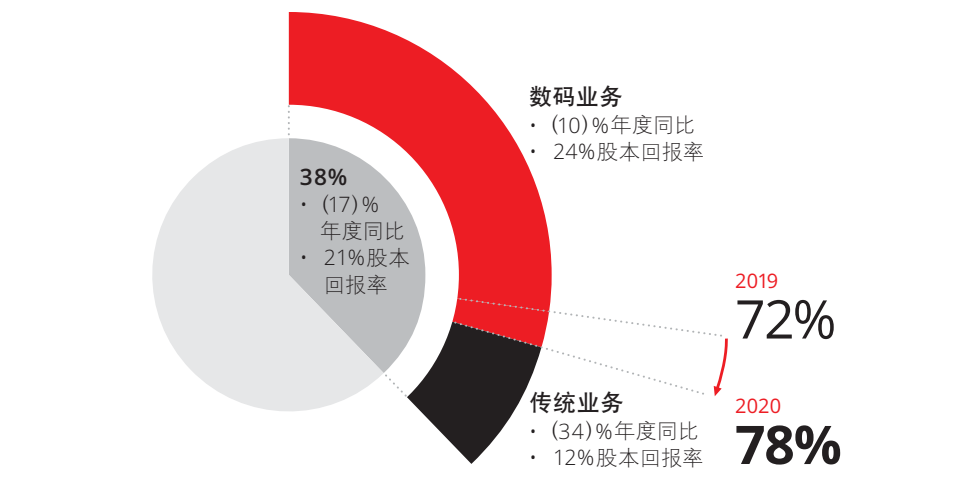
(A) 数码化

新加坡和香港的消费者和中小型企业业务中的数码客户数量在这一年中增长了11%即40万，达到370万，在新冠肺炎封锁期间，数码应用加速上升。结果，由于新客户的获取和客户从传统细分市场的迁移，数码客户的比例从2017年的42%、2018年的48%和2019年的52%上升至57%。

一个典型数码客户产生的收益仍然是传统客户的两倍以上。由于产品更加多样化和交易数量更高，数码客户的收益也更强劲。数码化细分的成本收入比率比传统细分低30个百分点，2019年差异从20个百分点开始扩大。股本回报率差值维持在11个百分点。

由于净息差降低，整体业务的成本收入比率申报值提高了五个百分点至44%。按基础值基准计算，包括将净息差下降纳入正常化处理，成本收入比率因成本下降而提高一个百分点至44%。

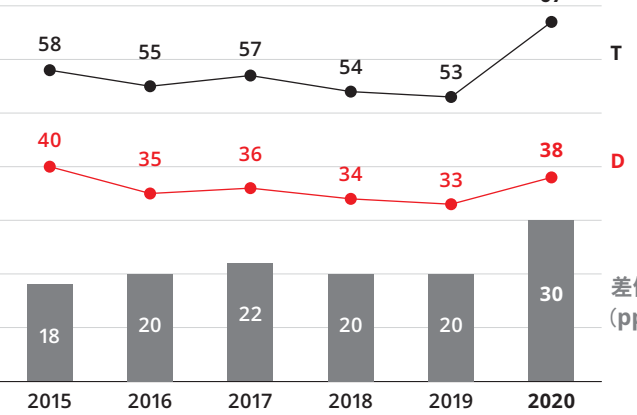
2020年收入



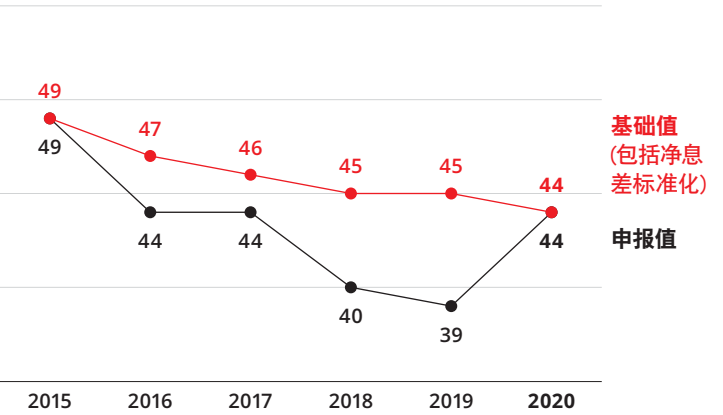
- ▶ 新加坡和香港的整体消费者和中小企业业务贡献**38%的集团收入**，低于2019年的46%，原因是收入下降主要是由于净息差（net interest margin “NIM”）的减少所致
- ▶ 数码业务细分持续发力，客户、收入和营业利润**占比不断提升**
- ▶ 数码业务细分的价值继续上升，与传统业务细分相比，**客户人均收入保持较高、成本收入比率更低、股本回报率更高**

成本收入比率(%)
整体个人银行业务和中小企业(新加坡、香港)

数码业务(D) 对比 传统业务(T)
成本收入比率申报值



成本收入比率申报值对比基础值



(B) 业务单位业绩

强劲的业务发展势头抵消了利率下降在各业务单位的影响。

个人银行业务及财富管理业务的总收入下降8%至57.7亿新元。利率下降、银行保险和信用卡费用减少带来的影响因贷款和存款增长以及财富管理销售收入的增加而缓解。支出稳定在32.9亿新元。源于一般和特殊准备金的提高，总准备金几乎翻了一番，达到4.56亿新元。

机构银行业务收入下降5%，至57.5亿新元，因为利率下降的影响超过了贷款和财资客户流收入的增长。支出稳定在19.9亿新元。由于一般和特殊准备金的提高，总准备金增加到14.9亿新元。

由于利率、股票、外汇和信贷活动的贡献提升，财资市场收入增长54%，达到14.4亿新元。支出上升3%，至6.34亿新元。

其他分部包括不属于业务分部的公司决策结果，以及拉克什米·维拉斯银行的贡献（因为其活动与集团的分部定义不一致）。该分部包括部署到优质资产中的资本收益、非核心资产销售的收益和某些其他总部项目，如中央筹集的准备金。总收入上升33%，达到16.4亿新元，这是因为投资证券收益的增加超过了股东资金调配带来的净利息收入的减少。由于保守地预留了较高的一般准备金，总准备金达11.1亿新元。

(百万新元)	个人银行/ 财富管理	机构银行	财资市场	其他	总额
2020年					
净利息收入	3,339	3,995	840	902	9,076
费用和佣金净收入	1,869	1,160	—	29	3,058
其他非利息收入	559	590	596	713	2,458
总收入	5,767	5,745	1,436	1,644	14,592
支出	3,288	1,987	634	249	6,158
准备金总额	456	1,485	14	1,111	3,066
税前利润	2,023	2,273	788	284	5,368
2019年					
净利息收入	4,037	4,309	138	1,141	9,625
费用和佣金净收入	1,790	1,225	—	37	3,052
其他非利息收入	472	539	794	62	1,867
总收入	6,299	6,073	932	1,240	14,544
支出	3,280	2,015	614	349	6,258
准备金总额	242	327	(5)	139	703
税前利润	2,777	3,731	323	752	7,583

(C) 净利息收入

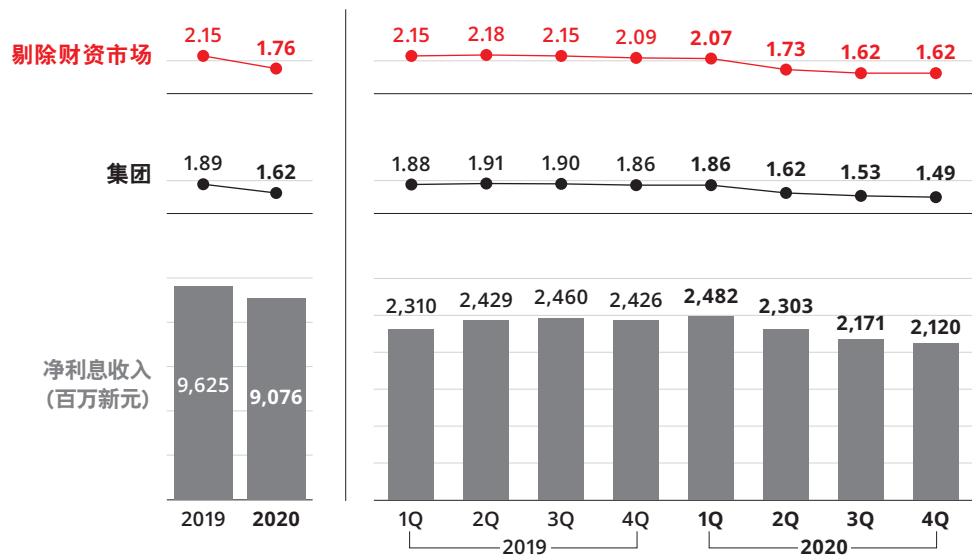
净利息收入下降6%至90.8亿新元。

净利息利润率下降27个基点至1.62%。用于贷款定价的基准利率因央行大幅下调而下降。大部分利润率压力发生在第二和第三季度。

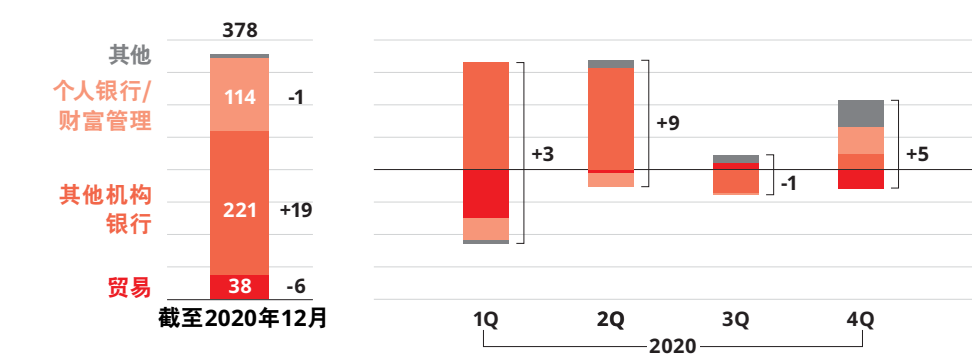
按固定汇率计算，贷款总额增长4%即160亿新元，达到3,780亿新元，其中包括来自拉克什米·维拉斯银行的20亿新元。增长的主要原因是新加坡和香港客户为首的非贸易公司贷款增加了9%即190亿新元。贸易贷款下降13%即60亿新元。因为住房贷款稳定，消费者贷款变化不大。

按固定汇率计算，存款增长了创纪录的15%即610亿新元，达到4,650亿新元，其中包括来自拉克什米·维拉斯银行的30亿新元。来往和储蓄户头存款增长990亿新元，使更高昂的定期存款能够得以搁置。最终，来往和储蓄户头组合从59%上升到73%。我们在新元存款总额中的市场份额增加了3个百分点，达到27%，因为我们的来往存款份额增加了5个百分点至21%，而我们的储蓄存款份额维持在52%。

净息差(%)

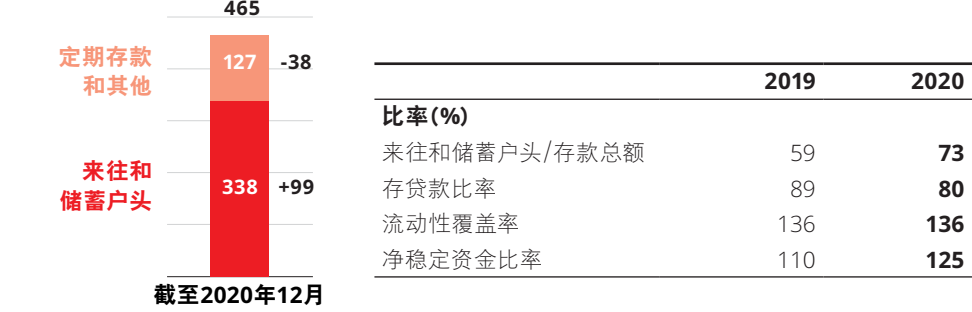


贷款总额(十亿新元)



其他包括来自拉克什米·维拉斯银行的20亿新元

存款(十亿新元)



(D) 非利息收入

净手续费收入变化不大，为30.6亿新元。

财富管理费增长11%，达到创纪录的14.3亿新元，第一和第三季度是有记录以来的两个最高季度。第一季度投资产品需求增加，风险承受度状况良好，下半年低利率环境下的市场情绪有所改善。由于股票市场交易量和新数码账户开户的增加，经纪佣金增长31%至1.49亿新元。贷款相关费用上升2%，达到4.17亿新元。

手续费收入

(百万新元)	2020	2019	年度同比%
经纪业务	149	114	31
投资银行	148	213	(31)
交易服务	746	760	(2)
贷款相关	417	407	2
银行卡	641	790	(19)
财富管理	1,432	1,290	11
费用和佣金收入	3,533	3,574	(1)
减：费用和佣金支出	475	522	(9)
费用和佣金收入总净额	3,058	3,052	-

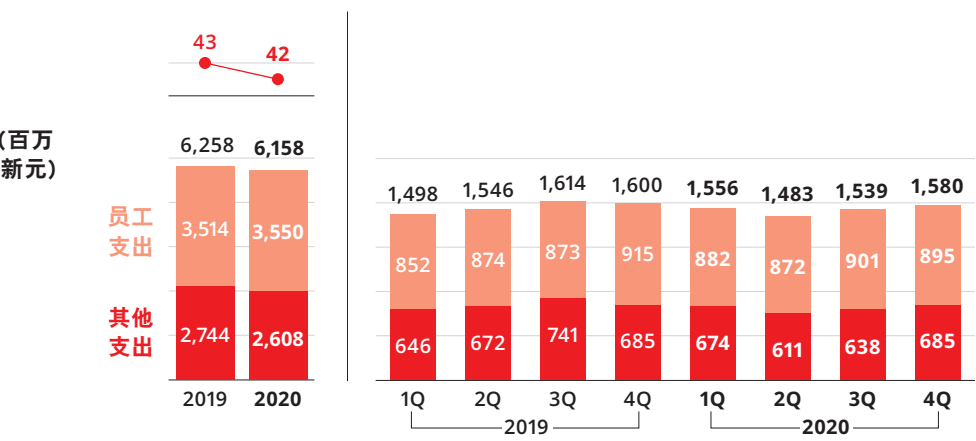
这些增长被信用卡费用和投资银行业务手续费的减少所抵消。信用卡费用下降19%至6.41亿新元，因其在第二季度触底，比去年同期下降了34%，但已在下半年逐步恢复。投资银行业务手续费下降31%为1.48亿新元，而创纪录的固定收益业务费远不抵股票资本市场活动的减少。交易服务费稳定在7.46亿新元。

其他非利息收入增长32%，达到创纪录的24.6亿新元。因为债券投资组合在利率下降的情况下表现强劲，投资收益增长了三倍，达到9.63亿新元。且由于财资客户收入升至新高，交易收入达14.1亿新元，为历史第二高。

(E) 支出

因差旅和广告等一般支出下降，支出减少2%，为61.6亿新元。员工成本变化不大，基本工资因员工人数增加而增加，但因应计奖金减少和政府拨款而被抵消。成本收入比提高一个百分点，达到42%。

成本/收入比率(%)



(F) 资产质量和准备金

随着经济放缓，整个地区的违约数量上升，新的不良资产的形成开始增加。在收回和注销后，不良资产增加16%至66.9亿新元，不良贷款率微升至1.6%，处于近年来的范围之内。特殊准备金几乎翻了一番，达到13.5亿新元，即贷款的31个基点。

我们采取了保守的方式，在2020年提取17.1亿新元的一般准备金，对两年的估计信贷成本进行了提前加载。因此，一般准备金储备增加了72%，达到43.1亿新元，比新加坡金融管理局的最低要求高出42%。储备金也比作为二级资本可供考虑的最高金额多了15亿新元。

总准备金翻了两番多，达到30.7亿新元，超过30亿至50亿新元范围的下限。总准备金增加46%，达到73.3亿新元，准备金覆盖率为110%，考虑到抵押品后，准备金覆盖率为206%。

其他非利息收入

(百万新元)	2020	2019	年度同比%
净交易收入	1,405	1,459	(4)
投资证券净收入	963	334	>100
其他（包括租金收入、所占联营公司溢利、固定资产收益）	90	74	22
总计	2,458	1,867	32

(百万新元)

(百万新元)	2020	2019
期初不良资产	5,773	5,684
企业及机构银行业务和其他	792	118
新生不良资产	1,945	1,221
升级、清算及收回	(580)	(413)
注销	(573)	(690)
个人银行/财富管理	(24)	22
转化	(67)	(51)
期末不良资产	6,474	5,773
拉克什米·维拉斯银行	212	-
不良资产总额	6,686	5,773
不良贷款比率(%)	1.6	1.5
特殊准备金/贷款(基点)	31	20
累计一般和特殊准备金占比		
不良资产	110	94
无担保不良资产	206	191

星展集团2020年
优先事项

传统关键绩效指标
(40%)

股东

实现可持续增长

衡量以财务成果和和风险相关的关键绩效指标，确保增长与所承担的风险（包括合规和管制）相平衡。

详情请参阅年报第27页。

客户

让星展成为客户的首选银行

衡量客户满意度、客户关系密切程度以及品牌定位方面所取得的进展。

详情请参阅年报第27页和28页。

员工

让星展成为员工的首选雇主

衡量在成为首选雇主方面所取得的进展，包括员工敬业度和人才培养。

详情请参阅年报第28页。

我们有全方位的绩效评分制度，从而衡量我们在为利益相关者服务以及实施长期策略方面所取得的成果。绩效评分卡以我们的策略为基准，用于设定目标、驱动行为、衡量绩效并确定员工薪酬，是一款非常实用的工具。

转型——“创造愉悦体验”
(20%)

数码化转型

生态系统

衡量在与生态系统合作伙伴建立、深化、推进有意义的关系方面所取得的进展。

详情请参阅年报第29页。

获取

衡量在利用数码化渠道获取新客户并扩大数码化渠道市场份额方面所取得的进展。

详情请参阅年报第29页。

办理业务

衡量通过无纸化进程和即时履行来实现自动化方面所取得的进步。

详情请参阅年报第30页。

互动

衡量通过数码资产渠道推动客户的参与度和转换度以及情境营销交叉购买方面的进展。

详情请参阅年报第30页。

获取数码化所创造的价值

衡量在推动个人及中小企业客户（新加坡和香港地区）的数码化行为所取得的进展

我们假设，与传统客户相比，数码客户给我们带来了更高的收入、更低成本收入比率和更高的股本回报率。

详情请参阅年报第31页。

重塑客户体验

衡量在设身处地为客户考虑并提供差异化体验方面所取得的进展。

详情请参阅年报第31页。

重点领域(40%)

培养发展和成长型思维

嵌入持续学习和成长的文化，使我们的员工具备数据驱动决策的能力，并推动银行内部的创新。

详情请参阅年报第32页。

成为一家科技公司

将我们的数据能力产业化以推动创新，并利用我们的数码能力，在新兴技术大趋势中把握新的机会。扩大创新数码产品的规模，为客户的日常生活和业务创造有意义的影响。

详情请参阅年报第32页。

扩大业务规模

通过策略扩张和细分策略，在集团范围内提高和推动价值。

详情请参阅年报第32页。

建立可持续的特许经营业务

加强风险和合规框架，推动在可靠的银行业务、负责任的商业惯例和创造社会影响力方面的努力。

详情请参阅年报第33页。

传统关键绩效指标

关键绩效指标/目标		成果
股东	实现持续的收入增长	总收入稳定在146亿新元。净利息收入因净息差下降而减少，但被投资证券的收益所抵消。存款总额大幅增长15%，达到4,650亿新元，反映了我们领先的储蓄存款和现金管理特许经营业务因数码化能力而得到加强。
	详情请参阅第20至25页的“财务总监陈述”	
	在进行增长性投资的同时实现成本效益，并且成本收入比率随时间上升	由于严格管理了成本，全年支出下降2%。差旅、广告和促销等一般费用减少。成本收入比率提高了1个百分点，达到42%。
	根据风险承受度，审慎地增加风险敞口	随着经济放缓，新形成的不良贷款增加，特殊准备金上升至贷款的31个基点。在收回和注销后，不良贷款率小幅上升至1.6%。
	提供稳定的股本回报率(ROE)	由于净息差下降和准备金增加，股本回报率下降到9.1%。预留了17亿新元的一般准备金，以加强资产负债平衡状况，应对疫情带来的潜在风险。
客户	各个市场和细分市场的客户满意度实现了广泛基础的增长	我们的整体客户参与度得分在所有细分市场均有所提高。
		我们的核心市场的个人银行业务有所改善，在Forrester弗雷斯特的新加坡客户体验指数中，我们连续第三年在金融业客户体验方面排名第一。我们丰盛理财的数码产品和丰盛客户关系经理绩效的提升，也推动了财富管理客户参与度的提高。
	在大公司方面，我们连续三年被《欧洲货币》 ⁽¹⁾ 评为全球现金管理客户满意度最佳银行。在格林威治对亚洲11个国家的亚洲大公司进行的调查中，我们是唯一一家市场渗透率保持在前五名的亚洲银行。	

传统关键绩效指标																							
关键绩效指标/目标 成果																							
客户	提高个人和企业客户的钱包份额	由于存款保证金压缩和投资银行业务收入减少，企业及机构银行业务的非贷款收入比率下降至48%。但财资产品收入的增加缓解了这一影响。 个人银行业务方面，由于存款保证金降低，非利息收入比率上升6个百分点。此外，因财富管理投资收入增加，非利息收入有所上升，而银行保险和信用卡收入减少则抑制了这种情况。	企业及机构银行业务非贷款收入比率(%) <table><tr><td>46</td><td>49</td><td>55</td><td>56</td><td>48</td></tr><tr><td>2016</td><td>2017</td><td>2018</td><td>2019</td><td>2020</td></tr></table> 个人银行业务非利息收入比率(%) <table><tr><td>37</td><td>30</td><td>36</td><td>36</td><td>42</td></tr><tr><td>2016</td><td>2017</td><td>2018</td><td>2019</td><td>2020</td></tr></table>	46	49	55	56	48	2016	2017	2018	2019	2020	37	30	36	36	42	2016	2017	2018	2019	2020
	46	49	55	56	48																		
2016	2017	2018	2019	2020																			
37	30	36	36	42																			
2016	2017	2018	2019	2020																			
员工	保持员工敬业度	员工敬业度得分略微提高到84%，在全球基准的Kincentric My Voice Survey 思澎赛“倾听员工心声调查”中，我们的排名保持优于87%的企业。且在我们2019年稍有落后的提高生产率方面，也取得了改善。此外，我们还获得了2020年亚太地区以及九个市场（新加坡、香港、中国、印尼、印度、台湾、泰国、韩国和英国）的最佳雇主认证。 然而，与Kincentric思澎赛的亚太地区最佳雇主相比，我们在奖励和认可、职业机会和调查跟进方面还有差距。这些都是我们将在未来几年需努力改进的领域。	“倾听员工心声”员工敬业度评分(%) <table><tr><td>81</td><td>82</td><td>82</td><td>83</td><td>84</td></tr><tr><td>2016</td><td>2017</td><td>2018</td><td>2019</td><td>2020</td></tr></table>	81	82	82	83	84	2016	2017	2018	2019	2020										
	81	82	82	83	84																		
2016	2017	2018	2019	2020																			
	为我们的员工提供内部调动机会，以加强职业和个人发展	凭借星展健全的人才管理措施，我们的内部流动率提高到36.4%。并将继续使我们的员工能够拓宽他们在不同业务、职能和市场中的视野。	调动：内部人员填补的职位(%) <table><tr><td>30</td><td>28</td><td>28</td><td>25</td><td>36</td></tr><tr><td>2016</td><td>2017</td><td>2018</td><td>2019</td><td>2020</td></tr></table>	30	28	28	25	36	2016	2017	2018	2019	2020										
30	28	28	25	36																			
2016	2017	2018	2019	2020																			
	保持或降低自愿离职率	在新加坡、香港、中国、台湾、印度和印尼，离职率较2019年大幅减少，流失率低于市场平均水平⁽⁵⁾。而在新加坡和印度，我们的低离职率与各自的同行相比继续保持最佳。 (5) 市场对比为2020年的9个月	离职率(%) <table><tr><td>12</td><td>13</td><td>15</td><td>13</td><td>8</td></tr><tr><td>2016</td><td>2017</td><td>2018</td><td>2019</td><td>2020</td></tr></table>	12	13	15	13	8	2016	2017	2018	2019	2020										
12	13	15	13	8																			
2016	2017	2018	2019	2020																			

转型——“创造愉悦体验”																				
关键绩效指标/目标 成果																				
数字化转型	生态系统 发展有意义的生态系统伙伴关系并推动成果的实现	在封锁期间，我们的数码平台与策略生态系统合作伙伴，使客户能够在家中安全地进行正常的日常生活。 通过电子钱包DBS PayLah!，我们与Favepay、GooglePay、Lazada和Comfort DelGro建立了新的策略合作伙伴关系。这些策略伙伴关系使我们的交易量大幅提升——增长了三倍。我们也看到客户行为的转变，超过80%的DBS PayLah! 交易都是与企业进行的（包括公用事业费和账单支付），这表明客户对DBS PayLah! 作为日常应用软件的使用率很高。 我们与印度和印尼的电子商务、电信和贷款聚合公司的现有生态系统合作伙伴关系继续呈现出良好的态势，为印尼digibank数码银行提供了30%以上的无担保贷款量，为印度digibank数码银行贡献了近20%的新数码户头。我们的DBS Property and Car Marketplaces星展房地产和汽车市场网站在新加坡、台湾和香港市场产生了超过10亿新元的贷款。 对于企业生态系统，我们专注于建立有潜力创造有意义价值的优质合作伙伴关系。我们与会计平台的合作关系取得了可喜的成果，客户获取量增长了4%，促使这些合作伙伴的来往和储蓄户头存款增量提高了四倍。 尽管取得了这些令人鼓舞的成效，但来自这些生态系统合作关系和市场平台的收入仍然不高。由于疫情封锁，我们在贸易平台合作方面也未能取得重大进展。我们将加倍努力，在来年更加注重扩大这些机会。																		
获取	增加以数码化方式获取客户的数量，并扩大数码渠道份额	以数码化方式销售个人银行产品的渠道份额表现良好 <table><tr><td></td><td>2019</td><td>2020</td></tr><tr><td>抵押贷款</td><td>42%</td><td>73%</td></tr><tr><td>汽车贷款</td><td>3%</td><td>27%</td></tr><tr><td>存款</td><td>55%</td><td>67%</td></tr><tr><td>一般保险</td><td>64%</td><td>91%</td></tr><tr><td>银行卡</td><td>76%</td><td>75%</td></tr></table> 转向在印度和印尼获取优质的digibank数码银行客户  客户总量： 2019 325万客户 2020 305万客户 尽管由于疫情封锁，客户获取量明显减少，但我们继续专注于获得余额较高的优质客户。这使得印度和印尼digibank数码银行每位新客户的平均余额增加了80%以上。		2019	2020	抵押贷款	42%	73%	汽车贷款	3%	27%	存款	55%	67%	一般保险	64%	91%	银行卡	76%	75%
	2019	2020																		
抵押贷款	42%	73%																		
汽车贷款	3%	27%																		
存款	55%	67%																		
一般保险	64%	91%																		
银行卡	76%	75%																		
财富管理开户的数码渠道份额	52% 2019 45% 2020	中小企业开户的数码渠道份额  2019 75% 2020 75%  2019 18% 2020 26%  2019 96% 2020 96% 由于外国人在新加坡开立户头的增加，而这需要进行额外的人工“了解您的客户”(KYC)检查，因此财富管理的数码获取量受到影响。																		

转型 ——“创造愉悦体验”		
关键绩效指标/目标 成果		
数字化 转型	办理业务 衡量通过无纸化进程和即时履行来实现自动化方面所取得的进步	我们的投资、交易和支付的数码服务无缝衔接、方便快捷，满足了客户对网上交易日益增长的需求。 我们改善个人化的用户界面，并将NAV规划器整合到星展digibank数码银行应用程序中，从而充分利用了封锁期间投资活动的增加。我们看到与投资相关的在线交易有了显著增长，股票和单位信托投资增长了两倍以上。 利用我们的数码现金和贸易非接触式解决方案，让我们的企业客户能够稳定而安全地继续其业务功能。我们为商户提供的非接触式支付解决方案DBS MAX，使我们在新加坡、印度和香港的数码收款总额翻了两番。我们为贸易和现金管理服务提供的RAPID API呼叫量提高了五倍。 通过改善直通式处理方式并为客户提供即时服务，我们继续在选定的零售和企业流程中推行自动化。尽管运营人员数目全面减少，但我们仍能处理网上交易量的增长。然而，要实现所有相关流程的全面端到端直通式处理，仍有一些远程最后一英里的自动化差距需要填补。我们将继续努力实现这一目标，以提高运营效率。
	互动 衡量在推动潜在客户的参与度和转化率，以及在我们的数码资产中创造客户忠诚度和情境营销交叉购买方面取得的进展	在这一年里，我们通过加强内容和情境化营销，保持与利益相关者的积极互动。 根据星展支持社会企业的真实故事改编的《Sparks点亮人生》迷你剧第二季，至今已吸引了超过2.7亿次的浏览；截至2020年，星展主页的访问量增加了40%。 我们尝试了一个互动虚拟的洞悉亚洲高峰会，吸引了超过18万次在线观看我们的点播会议内容。我们进一步利用数据分析来改善洞悉亚洲内容的丰富性，并根据客户的喜好对其进行定制。这些改进使所有数码渠道的客户流量提高了两倍。

转型 ——“创造愉悦体验”		
关键绩效指标/目标 成果		
获取数字化所创造的价值(DVC) (新加坡和香港的消费者和中小企业创收占集团收入的38%)	数码化客户数量持续增长	数码化客户数量⁽⁶⁾从2019年的330万增加到370万，增长了11%。 数码客户的比例从2019年的52%增加到57%，传统细分市场的数码化应用在疫情期间加速增长。 <i>(6) 数码客户(在过去12个月内): (i) 通过数码渠道进行了产品购买或细分市场升级; (ii) 通过数码渠道进行了超过50%的金融交易; 或 (iii) 通过数码渠道进行了超过50%的非金融交易。</i>
	数码客户带来的收入增加	典型数码客户所带来的收入仍是典型传统客户的两倍以上。 来自数码客户部门的收入占比从2019年的72%增加了6个百分点至78%。虽然消费者和中小企业细分的收入下降主要是受净息差(NIM)减少的影响，但由于持有的产品更加多样化以及与银行的交易量也更高，数码客户的平均表现仍优于传统客户。
	推动数码化所创造的价值成本收入比率 的提高	数码客户的效率继续高于传统客户。数码客户与传统客户之间的成本收入比差异从2019年的20个百分点扩大到30个百分点。传统客户收益下降幅度更大，主要是由于净息差(NIM)的减少，而数码客户的收益影响被投资和其他产品的收入所抵消。 成本收入比率申报值增加5个百分点至44%，这是因为在充满挑战的净息差NIM环境下收入下降，但同时成本得到了谨慎管理。按基础值基准计算，整体成本收入比率由于成本降低而提高了1个百分点。
体验	提供差异化的客户体验	利用在数码领导力和数据方面的优势，我们对现有的银行业务流程进行了有意义的改进，并为客户提供了新的创造性财务规划解决方案。 我们加强了数码零售开户流程，将开设户头所需的点击次数从27次减少到15次。开户时间仅需3分钟，这一流程目前是新加坡业界最快的。此外，通过我们的虚拟客户关系经理渠道开设的中小企业户头数量已增长到50%以上。作为我们改进贸易融资解决方案目标的一部分，我们改善了供应商的入行流程，将周转时间缩短了75%。这大大增加了我们的供应商数量，提高了六倍以上。 在推动财富民主化的过程中，我们在新加坡推出了NAV规划器，这是一款直观的金融工具，利用人工智能和预测分析为客户提供了超过3,000万个超个人化的见解。它们使我们的客户能够更好地跟进、保护和增值其资产，在我们digibank和iWealth平台上进行的财务规划行动已超过15万次。我们将在选定的核心市场推出这些功能。 由于资源的优先级调整和不利的市场条件，我们计划中的一些流程改进被搁置。我们的目标是在未来几年内提供这些服务。

选定重点领域

关键绩效指标/目标 成果		
培养发展和成长型思维	推进学习和发展型组织的形成，建立优秀团队并提高员工体验	我们相信反馈文化会将赋予员工权力，并帮助他们学习和成长。我们在2019年底推出的在线反馈工具在2020年已得到来自所有级别的5万多个反馈。在获得的反馈中，超过50%是主动提出的，从而显示出在创建积极反馈文化方面的强劲势头。作为打造优秀领导者和优秀团队计划的一部分，我们在2020年为全行50个领导团队落实了T-Sprints，即一系列团队领导力研讨会。 为了培养学习和成长的文化，我们建立并完善了学习平台和工具，鼓励员工便捷地获得技能提升。我们在封锁期间迅速行动，将200个学习项目转为在线学习，并举办虚拟学习节，鼓励员工学习和提高技能。我们还引入了内部职位匹配工具，帮助员工在银行内部寻找机会，并提供有关新学习领域的建议，使这些员工能够胜任新的角色。 我们将继续推行有意义的计划和方案，促进员工队伍的提升和转型，以适应未来的挑战。
成为一家科技公司	将我们的数据能力产业化以推动创新，并利用我们的数码能力，在新兴技术大趋势中把握新的机会。扩大创新数码产品的规模，为客户的日常生活和业务创造有意义的影响	自从几年前开始数码化的核心之旅以来，我们已通过提高自动化程度、改进数据发现和分析工具的可重用性来加强我们的数据平台。我们还在管理流程中引入了数据驱动的运营模式，将数据摄取、访问和分析协议纳入其中，从而使我们能够以协调和结构化的方式扩展数据能力。 我们始终牢记自己的责任，确保对数据的道德使用进行适当的治理，并将PURE⁽⁷⁾数据治理框架纳入我们的管理流程中。我们仍然是新加坡唯一一家获得新加坡资讯通信媒体发展局数据保护信任标记⁽⁸⁾认证的银行。 我们在提升工程能力方面取得了良好进展，以推动应对新兴技术趋势和实验相关用例。在2020年底，我们推出了星展数码货币交易所 (DBS Digital Exchange)，这是全球首个由银行支持的加密货币交易所。 虽然我们在成为一家科技公司方面取得了长足的进步，但疫情已超速推动了所有领域和行业的数码化速度。为了保持在趋势上的领先地位，并继续提供差异化的客户体验，我们将持续推动创新工作，并加快增强我们的数码基础设施和提高员工的技能。 详情请参阅年报第8至11页的主席与执行总裁致股东书，以及第36和37页的信息总监陈述。 (7) 针对性 Purposeful、预期性 Unsurprising、尊重性 Respectful、可解释性 Explainable (8) 截至2021年1月31日
扩大业务规模	通过策略扩张和细分策略，在集团范围内提高和推动价值	我们在香港、印度和印尼的digibank数码银行业绩受到了疫情封锁、以及经济前景不佳导致消费金融业务放缓的影响。在印尼和印度，我们开始更加关注成本管理和新兴的富裕群体。 我们的中小企业策略的结果喜忧参半，但所有增长市场的费用控制良好。虽然我们在印度和中国的市场表现良好，整体收入增长强劲，比2019年平均上升约25%，但新加坡、台湾和香港市场的整体收入却有所下降。 我们继续在亚洲大型市场建立有意义的业务。在印度，我们的全资子公司 (WOS) 业务自2019年启动以来实现了盈利，这得益于七家WOS分行的强劲业务表现。拉克什米·维拉斯银行于2020年11月与星展印度合并，作为对我们digibank数码银行策略的补充。 尽管地缘政治的不确定性持续存在，贸易战也在不断升级，但我们还是设法扩大了大湾区 (Greater Bay Area “GBA”) 的业务规模，通过与京东物流和海尔等平台合作伙伴的创新数码融资计划，使我们的业务与众不同。我们在中国成立证券合资公司 (Securities Joint Venture “SJV”) 的工作也取得了良好的进展，这将为我们的拓展资本市场业务创造新的机遇。 详情请参阅年报第8至11页的主席与执行总裁致股东书、第38和39页的企业及机构银行业务部负责人陈述、第40和41页的个人银行业务及财富管理负责人陈述。

选定重点领域

关键绩效指标/目标 成果		
建立可持续的特许经营业务	加强风险和合规框架，推动在可靠的银行业务、负责的商业行为和创造社会影响方面的努力	我们继续加强风险监测和信用评估能力，星展合规团队开发了一个由人工智能和机器学习驱动的动态风险评估工具，以提高交易监测的效率和效果。通过实施自动化工具，在一小时内对企业进行财务预测，并将可能对我们投资组合产生影响的主要行业新闻警报自动放到仪表板上，进一步提高了我们的信贷承销能力。 2020年，我们在可靠的银行业务、负责任的商业惯例和创造社会影响力这三大可持续发展支柱方面取得了重大进展。 我们发布了世界上第一个过渡融资分类法，以帮助指导我们的客户应对和建立适应气候变化和资源短缺的能力。我们也是第一家提供过渡融资服务的新加坡银行，这将帮助高碳企业实施长期变革，使其变得更加环保。 我们的可持续性融资⁽⁹⁾增加了80%以上，共达成50笔可持续性融资交易，金额达96亿新元。虽然我们在为企业客户提供可持续融资服务方面取得了良好的进展，但在改善零售服务方面仍有许多工作要做，我们将在未来几年内继续努力。 作为我们可再生能源策略的一部分，我们在印度、新加坡和印尼的另外三家分行安装了太阳能板，预计可替代其大部分的能源消耗。 我们将继续利用可再生能源，以减少我们的碳足迹。我们还倡导了一项新的“零食物浪费 (Zero Food Waste)”运动，通过提高人们对这一问题的认识，减少了超过20万公斤的食物浪费，并重新分配本会浪费掉的食物。我们的员工转向了虚拟志愿服务，包括通过专业技能导向的志愿服务协助社会企业开展业务，在2020年实现近57,000小时的员工志愿服务。 在疫情肆虐的一年里，我们不遗余力地支持我们的利益相关者。除了向客户提供急需的现金流支持外，我们还向星展基金会支持的社会企业提供了零息贷款和赠款。此外，我们还通过“星展展爱同行基金”在内部和外部筹集资金，为核心市场的450万受疫情影响的个人提供膳食和护理包。在印度和印尼，我们向医疗机构捐赠了28,000多套诊断测试套件、呼吸机和防护装备。我们为实现在目标所做的努力得到了多家出版物的认可，包括《欧洲货币》Euromoney、《亚洲货币》Asiamoney和格林威治联营 (Greenwich Associates)⁽¹⁰⁾。 详情请参阅英文版可持续报告。 (9) 可持续性融资包括 —— - 与可持续性发展挂钩的贷款：该贷款属于结构化的贷款，使得借款人在实现预先商定的ESG绩效目标时能够支付较低额利息，实现情况由独立的ESG评级机构或验证方核实 - 绿色贷款：专门用于资助能源效率、污染预防和其他符合条件的绿色项目的贷款 - 可再生和清洁能源贷款：为资助太阳能、风能等可再生和清洁能源项目提供的贷款 (10) 《欧洲货币》：最佳企业社会责任银行、亚洲卓越领导力奖(新冠肺炎疫情期间)；《亚洲货币》：最佳企业社会责任银行(新加坡)；格林威治联营：在帮助减轻新冠肺炎影响方面表现最突出的银行(亚洲)

风险管理总监 陈述



“**尽管资产质量保持健康，可是鉴于未来全球经济复苏的道路并不平坦，我们对投资组合可能受到的影响仍持谨慎态度。我们会继续利用技术应对金融犯罪风险并加强我们的网络安全防御。**”

重大和新兴风险

董事会和高级管理层推动了一个强有力的程序，以识别和监测我们的首要风险和新兴风险。今年，新冠肺炎意料之外地名列榜首，我们采取了措施来管理由此产生的信贷、流动性和运营风险。除疫情外，我们还重点关注 (i) 环境、社会和治理 (environmental, social and governance “ESG”) 风险，(ii) 金融犯罪风险，(iii) 数据治理风险，以及 (iv) 网络安全和数据保护。

信贷风险和投资组合管理

2020年，我们看到经济增长因新冠肺炎的爆发而意外停滞。由此引发的多国封锁事件导致供应链中断和全球需求萎缩。

我们就全球疫情的影响进行了广泛的专题投资组合审查。我们最初的投资组合审查以地域为重点，涵盖大中华区和新加坡。随着疫情在世界范围内的迅速蔓延，随后的审查以行业为重点，其中包括石油和天然气、航空、酒店、零售、餐饮等受影响较大的行业。根据所进行的各项审查，我们配有适当的相关风险缓解策略的整体投资组合被评估为具有较强的应变力。

近年来，我们在石油和天然气领域的风险敞口性质发生了变化，我们目前的敞口大部分是投资级生产商和加工商，主要包括石油巨头和国有企业。此外多年来，我们已缩减石油交易商的风险敞口并加以控制。但是，我们在该年第一季度确认了一笔主要的不良贷款。而我们的投资组合被普遍评估为较稳定。最近，油价已回升至每桶50美元以上，高于我们的压力测试假设。

我们大部分的航空投资组合是面向国家航空公司、全球飞机租赁公司以及大型银行附属租赁公司。尽管我们的航空投资组合的信贷质量仍然令人满意，但我们将继续密切监测投资组合，这取决于对新冠肺炎局势的控制和旅行的恢复情况。

由于大宗商品价格波动和欺诈风险加剧，主要行业参与者共同制定了大宗商品融资最佳做法守则。该守则由新加坡银行

协会 (Association of Banks in Singapore “ABS”) 于2020年11月宣布。星展银行仍积极从事贸易融资，我们认为该守则的制定是支持大宗商品企业融资的一项重大积极进展。

总体而言，我们的企业和机构银行业务投资组合在不同行业和业务领域都是多元化的，其中约75%的业务是向投资级借款人提供的。

中小型企业 (SME) 群体在经济衰退期间预计会更容易受到影响。我们的中小企业风险敞口大部分在新加坡和香港，且主要是以拥有稳健贷款价值比率 (loan-to-value “LTV”) 的财产作担保。在2020年，我们对中小企业的贷款增长主要归因于向新加坡中小企业提供的救济贷款，其中90%由新加坡政府提供担保。

我们的住宅抵押贷款也主要在新加坡和香港。而大部分风险敞口是针对业主自住的。总的来说，我们的住房抵押贷款大多都有良好的担保，且贷款价值比率相对较低。无担保消费信贷贷款占银行总贷款敞口的比例不到2%。随着失业率可能上升，预计我们的投资组合将有所受损，但整体信贷质量应会保持健康。

随着全球疫情形势的演变，我们会继续密切关注宏观经济的发展。

中国大陆经济在经历了今年第一季度的急剧收缩之后，已经有所反弹。新加坡、香港和台湾的新冠肺炎情况似乎也受到控制。我们在这些地区的风险敞口占企业和机构银行业务总投资组合的80%以上，而我们一直在积极管理风险。在印尼和印度，我们的投资组合主要包括对大型企业的贷款，并在新冠肺炎的环境下保持稳定。不过，鉴于疫情仍然影响着欧美市场，加上其复发的风险，预计全球经济活动短期内不会恢复到疫情发生前的水平。中美之间的紧张局势以及全球供应链的脱钩也可能会持续下去。

鉴于当前宏观经济面临的挑战，我们将继续审慎选择客户和信贷承销标准，并密切监控我们的投资组合。

我们将继续利用传统和非传统数据源并通过生态系统合作伙伴关系，提升我们的信贷承销能力。

2020年，我们为新加坡中小企业市场尝试了新的信贷承销模式。我们还进一步与印度、印尼和中国等市场中的生态系统伙伴合作，以实现对服务不足消费群体的贷款。

我们继续推行多年信贷架构计划 (credit architecture programme “CAP”) 的实施，包括以现代技术架构为基础，建立一个强大的信贷风险数据基础设施和工作流程管理系统，以支持我们的企业及机构银行业务。到2020年底，我们已在大部分地区推出了CAP的核心模块。此外，CAP的主要模块Credit E-Memo是新加坡金融管理局2020年金融科技大奖40个入围解决方案中的12个获奖方案之一。该奖项证明了我们重新构想信贷的目标。

在新冠肺炎引起的市场波动加剧期间管理流动性风险

随着新冠肺炎在全球范围内的爆发，2020年3月美元批发融资市场冻结。作为预防措施，我们及早采取了增加客户存款的行动，以进一步加强我们的资金流动性状况。随后，从2020年4月开始，各国央行为保证批发市场流动性而采取的行动带来了更为良性的融资环境。我们的流动性状况保持有效分散，有多种渠道可以在必要时获得更多的批发资金和客户存款。

在新冠肺炎扰乱期间管理运营风险

在大流行期间启动远程工作安排时，我们制定了新的流程或修订了现有流程，以确保银行的业务不受干扰。根据既定的治理流程，识别、评估和缓解主要的运营风险或接受剩余风险。此外，我们还与重要的外包服务提供商合作，以确保服务的提供不会受到不利影响。

在大流行期间管理运营风险的经验和教训加速了我们的数码化转型，并加强了对提供给客户和员工的数码化解决方案的控制。

我们还成功降低了与远程工作相关的网络安全和数据保护风险 (请参阅“网络安全和数据保护”)。

将环境、社会和治理风险纳入信贷风险管理和可持续金融

2020年，我们为服装、鞋类和纺织行业添加了新的环境、社会和治理 (environmental, social and governance “ESG”) 行业指南。

随着新加坡金融管理局发布《金融机构环境风险管理指南》，我们率先编写了一本手册，该手册构成了全行业能力和水平提高培训的基础。

2020年7月，我们推出了可持续与过渡融资框架和分类，以指导我们在该领域的业务发起和咨询工作。我们完成了50笔交易，涵盖与可持续性发展挂钩的贷款、可再生能源融资和其他绿色贷款，金额达96亿新元。

详情请参阅英文版可持续报告“负责任的融资”部分。

金融犯罪风险

利用技术和数据分析，我们在加强系统建设、进一步降低金融犯罪风险方面取得了实质性进展。多年来，我们加强了各个层面的风险监控。在交易层面运用人工智能，在客户层面运用动态分析审查，在国家层面运用资金流动的宏观分析。我们还继续关注公私部门合作，开发金融机构与执法机构之间的风险信息共享平台。

数据治理风险

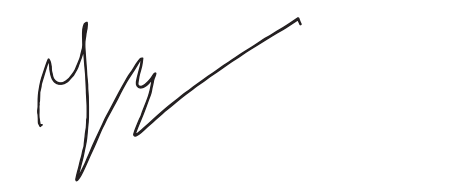
我们认识到，对数据治理负责任的行为是赢得客户和利益相关者信任的关键。我们会继续

沿着三个棱镜发展我们的数据治理框架。首先，基线棱镜，包括数据沿袭、数据质量以及法律和监管合规性。其次，道德棱镜——PURE (Purposeful针对性、Unsurprising预期性、Respectful尊重性、Explainable可解释性)——用于负责任地使用数据。第三，模式治理，涵盖了管制模式和人工智能模式及其长期表现。

网络安全和数据保护

当银行采取在家工作的方式时，我们加快了网络安全举措的实施，以减轻可能的安全风险敞口所带来的潜在增量安全威胁。我们加强和扩大了内部环境，以确保远程工作人员的网络安全健康。网络安全领域专家进一步参与了验证控制环境和关键流程的工作，为我们的网络安全计划和控制提供保证。伴随着数码化转型，我们将继续投资于创新的安全控制。我们也相信人是整体网络防御不可或缺的一部分，并通过培训进一步增强了员工的安全意识。

详情请参阅英文版第76至94页主要风险及风险管控方法。



陈德隆
风险管理总监
星展集团控股有限公司

2021年重点领域



- ▶ 进一步完善和简化所有市场的端到端信贷流程。
- ▶ 加强我们现有的信贷承销能力。
- ▶ 减少金融犯罪风险。
- ▶ 进一步深化我们的信贷和投资组合管理能力。
- ▶ 继续加强多层次的网络安全防御。

信息总监 陈述



“之所以能够灵活应对危机，是因为我们多年来的技术投资。我们将加快技术转型的力度，以我们的数码优势进一步向前发展，从而更好地服务客户。”

2020年开始时，很少有人能预见到新冠肺炎大流行将造成的动荡。而一线转机是过去八年中，在数码化转型方面的投资可以帮助我们很好地面对危机。我们准备就绪的数码化优势，使我们能够为客户、员工和更广泛的社区提供支持。

应对大流行病

这场疫情考验了各组织“硬件”和“心件”的准备情况。我们之所以能够灵活应对，是因为现代技术堆栈的应用，同时企业采用了敏捷、基于平台的二合一组织结构（业务和技术团队作为平等的合作伙伴一起工作）。

对于我们的员工而言，我们早期采用的云端服务和 Mobility First 的策略，在过渡到以家庭为基础的工作安排时是一个福音。我们超过90%的员工已经在使用笔记本电脑。由于拥有灵活的私有云端基础设施，并且能够在短时间内增加虚拟专用网络 (Virtual Private Network “VPN”) 和虚拟桌面基础设施 (Virtual Desktop Infrastructure “VDI”) 的容量，我们在几乎没有损失生产力的情况下迅速进行了转变。在管理生产连续性方面，我们实现了100%的开发人员在家工作的首创。

为了使员工能够在家安全地工作，同时伴随“内部就是新外部 (Inside is the New Outside)”策略的采用，我们的安全控制措施与对客户的安全措施一样严格。先进的安全解决方案（如网络隔离和内容净化），使我们能够安全可靠地扩展基础设施。

我们通过CYBRFIT（一个游戏化活动）和持续的网络钓鱼演习进一步加强了安全监控和员工意识。

为了提高员工在工作场所的安全性，我们使用了数据基础设施、分析能力和可重复使用的人工智能/机器学习模型库，仅用了三天时间就为员工开发了一个接触者追踪应用程序。数据分析还使我们能够监控工作场所的人员密度，并确保遵守安全距离措施。

对于我们的客户，我们与新加坡政府紧密合作，以快速采取救济措施。为了缓解客户的焦虑，我们配置了聊天机器人 (chatbots)，指导他们在新加坡加强防

疫措施期间申请新冠肺炎救济措施。我们还加快推出星展DigiDocs，让新加坡、香港、台湾和中国大陆的企业客户能够以数码方式发起交易和提交证明文件。

为了在疫情期间更好地支持外籍劳工，跨职能团队帮助他们采用了数码银行解决方案，如星展数码银行digibank和POSB Jolly。这使他们在隔离期间可以不间断地使用银行服务，确保他们能够将资金汇回家中。此外，各团队还确保宿舍内自动提款机的补充，以满足劳工的现金需求。

继续推进我们的技术转型

在充满挑战的环境下，我们在五个关键领域重新架构了后端和中间件层：云、区块链、数据分析、人工智能/机器学习和站点可靠性工程 (Site Reliability Engineering “SRE”)。这准备工作在2020年为我们提供了很好的服务，我们将继续加强在这些领域的努力。

云端

通过转向到混合多云端基础设施，我们在虚拟私有云端基础设施上取得了进一步的进展。这一抽象层和转向容器化演进，实现了更高的灵活性，降低了基础设施成本，并提高了应用程序的弹性和可扩展性。

区块链

星展将利用区块链技术，通过资产代币化和通过星展数码交易所进行数码资产的二次交易，为筹资提供一个生态系统。我们的机构投资者和认可投资者现在可以进入一个全面整合的数码资产代币化、交易和托管生态系统，包括围绕证券代币发行、数码货币交易和数码托管的服务。

数据分析

我们稳定且可扩展的数据基础设施 ADA (Advancing DBS with AI 用人工智能推进星展的发展) 可以处理大量数据。我们为人工智能/机器学习模型和分析创建了一个可重复使用的资产库，以减少交付机器学习部署的时间和精力并缩短部署生命周期。这使我们更趋向于以客户为导向的投资建议和超个性化的银行业务。

我们的人工智能/机器学习能力推动了聊天机器人 (chatbots) 技术的发展。在自然语言处理能力的支持下，我们的聊天机器人在2020年实现了英语和繁体中文双语化，更加方便了香港客户的使用。聊天机器人的使用量从350,000独立对话增加到400,000次，其中82%的请求由客户自助完成。在未来，我们计划通过整合文本、语音和视频数据来使用情感分析，增强对话聊天机器人的能力。

站点可靠性工程 (SRE)

事实证明，我们的系统和应用程序具有适应性、可靠性和可扩展性，即使是在疫情期间，由于数码技术的加速采用而导致流量和应用程序部署激增的情况下。我们改进了控制措施，近100个关键应用程序获得了SRE认证，4,000名员工提升了SRE实践方面的技能。

我们通过机器学习实施了预测分析，以帮助实现关键系统容量规划的自动化。机器学习还通过更快地识别客户历程中的障碍，提高了可追溯性、检测和恢复能力。在2021年，我们将专注于由SRE驱动的自动纠错、预测性混沌测试和容量管理。

用未来技术打开一个充满可能性的领域

5G和其他新兴技术将在疫情后的世界中发挥巨大作用。本行的“创新雷达”以九大主题为基础，它是一系列颠覆性的趋势和技术，包括区块链、人工智能和多云端采用，从而为不断创新打造一个生态系统。

为了迎接5G时代的到来，我们对非接触式自动提款机 (ATM) 和视频柜员机 (Video Teller Machine “VTM”) 进行了端到端测试。5G非接触式ATM结合了不同的技术，不需要物理电缆并可以放置在任何地方。借助非接触式VTM，我们的客户可以通过使用生物识别数据的面部验证来进行身份验证，而不是ATM卡或个人密码。

另一个重要的构建基块是转变我们的运营，以使客户和员工受益。通过运营流程和平台再造 (Operations Processes and Platform Re-engineering “OPPR”) 计划，我们加快了流程自动化的步伐，实现了直通式处理能力，生产率同比提高了8%。这使我们能够在过去五年中以相同的员工人数来支持增多的处理量。

面对未来，这将会加速提供全数码化体验，抢先一步主动满足客户需求。通过在所有职能部门和地点的操作中建立数据驱动的运营模式，我们可以借助提高运营

弹性来更好地管理风险。这将保障我们运营人员的安全，而无论他们是在远程还是在办公室工作。

打造我们的人才

随着我们在数码化方面的积极推进，我们的员工队伍需要保持熟练和灵活。我们采用了三管齐下的方法：(1) 建立我们自己的技术DNA和能力；(2) 成为顶尖科技人才的首选雇主；以及 (3) 提升和重塑员工的技能，使其为未来做好准备。

2021年1月，我们启动了内部数码培训未来技术学院，以使技术人员不断掌握最新技能，包括SRE、数据处理和分析以及应用程序安全。超过18,000名员工接受了我们的ADA（用人工智能推进星展的发展）课程培训，其中2,000多名员工在数据科学和商业智能等领域进行了技能提升。我们与亚马逊网络服务 (Amazon Web Services “AWS”)、谷歌和VMware等科技巨头合作，加强了我们的云端课程，提供了更多的学习机会。

除了建立自己的能力，星展集团还从科技公司、电子商务和金融科技等众多公司聘请人才。我们另扩大了服务范围，帮助年轻的专业人士和毕业生在当前充满挑战的时期找到满意的工作。通过合作伙伴计划，如金融浸入式技术计划 (Technology in Finance Immersion Programme “TFIP”)、加快培训专才计划 (TechSkills Accelerator “TeSA”) 和技能提升教育与发展 (Skill Enhancement Education and Development “SEED”) 计划，我们聘用了近1,000名员工和实习生。

科技已经在星展集团内部创造了许多令人兴奋的职位，如聊天机器人教练和机器学习架构师。我们鼓励员工不断提高技能，为未来做好准备。一个例子是AWS DeepRacer，这是一个与AWS亚马逊网络服务合作的游戏化学习平台，有3,000多名员工用其熟悉了人工智能/机器学习。

科技创造更美好的世界

我们以这一分水岭年份为契机，促进人才库的多样性和包容性，在更大的社区中推动网络安全教育，并推进我们的可持续发展议程。

首先，拥有一支多元化的员工队伍只会让我们更加强大。为了吸引更多的女性科技人才，我们通过星展女性科技人才招聘会和“EquAlly——Be an Ally平等——成为盟友”活动凸显多元化招聘的重要性。前者是一个招聘顶尖女性科技人才的虚拟活动，吸引了来自16个国家的500多个申请。

我们为推动员工队伍更加多元化而做的努力，与为在职父母提供更多灵活性的目标相吻合。伴随5G作为关键推动力，技术将通过分担工作的机会，使帮助在家的人保持就业成为可能。

其次，通过努力践行企业社会责任 (Corporate Social Responsibility “CSR”)，利用我们的技能来造福社会。例如，借助我们#CyberWellness网络、健全的倡议积极推动对网络攻击的认识，通过电子学习帮助了15个慈善机构、的668名工作人员。

最后但并非最不重要的一点是，我们加快了可持续发展的步伐，通过三个新区域的太阳能装置，将我们的太阳能生产能力提高了50%以上，使我们更接近于2030年在新加坡使用100%可再生能源的RE100愿景。

我们已做好准备，在提供差异化客户体验的同时，把重建做得更好更强。携起手来，我们将为所有人创造一个更具韧性和更美好的未来。



黄惠锦
信息总监
星展集团控股有限公司

2021年重点领域

- ▶ 加快我们的混合多云端基础设施转型、5G、AR/ VR/ MR、物联网和区块链的采用。
- ▶ 优化生产支持人员和开发人员的员工历程。
- ▶ 将数据驱动的运营模式嵌入平台。
- ▶ 将人工智能大规模产业化。
- ▶ 执行运营流程和平台再造 (OPPR) 议程。
- ▶ 嵌入技术员工的定制员工价值主张，并用我们自己的技术DNA打造一支面向未来的员工队伍。
- ▶ 推进星展的可持续发展议程。



企业及机构 银行业务部



“每一次危机都会带来一线生机，我们将继续寻找新的收入来源和增长途径，为客户和利益相关者创造长期价值。”

2020年概述

在新冠肺炎来袭之前，这一年的开始充满了希望，业务量势头良好。尽管受困于疫情和低利率情况下充满挑战的商业环境，但企业及机构银行业务部仍以坚韧的精神度过了这一年，并在第四季度以强劲的业务发展势头结束了该年度。我们实现了57.5亿新元的总收入。

与2019年相比，税前净利润下降39%至22.7亿新元，这主要是由于准备金增长了三倍。其30%保守地留作强化资产负债表的一般准备金，而70%则为因动荡的经济背景而确认为不良资产风险敞口的特殊准备金。在经营逆境中，净利息收入下降7%至40亿新元。成本收入比率变化不大，为34%。

我们早期在数码化方面的投资获得了回报，使我们能够发布数码化的端到端解决方案，从而帮助客户在其舒适的家庭办公室进行交易并获得融资。随着业务和工作方式的发展，它使我们能够在记入收入的同时为客户提供全面支持。

加快企业采用数码技术的速度

我们加快推行了主要数码计划，以帮助客户利用数码渠道进行日常业务运作。这包括投资改造我们的企业在线银行平台 (DBS IDEAL)、将客户引导和账户配置数码化 (DBS DigiOnboarding)、提供销售点终端二维码和最后一英里收 (DBS MAX)，以及部署数码文档提交解决方案 (DBS DigiDocs)。

我们在六大核心市场改进了中小企业的数码引导流程，以及在新加坡、香港、中国大陆、印度和台湾的数码贷款申请功能。我们还压缩了时间范围，以弥补最后一英里流程中的不足，并加快引入贸易融资解决方案的“无接触”数码能力。我们是亚洲首家推出跨境收款实时在线跟踪的银行，让新加坡和香港的24万家多家企业了解现金流的流入情况，以优化其营运资金管理。

我们的客户群在采用数码技术方面取得了强劲的增长，供应商的数码入行引导量

提高了六倍以上，而传统客户迁移到星展数码银行渠道的数量同比增长了三倍。客户还将我们的数码解决方案应用于业务，我们的API (应用程序编程接口) 呼叫量同比增长了五倍多。

与大公司一起前进

我们的IBG 1&2特许经营业务为大型企业和跨国公司提供服务，其实现了贷款的稳步增长。科技、电子商务和物流行业表现良好，收入增长2%。

随着伦敦银行间同业拆放利率 (LIBOR) 和新元掉期利率 (SOR) 等利率基准即将停用，星展致力于与我们的客户合作，将无风险基准利率 (RFRs) 作为替代，实现向其平稳无缝过渡。在2020年，我们参考RFRs完成了超过10亿新元的贷款，并在这一过程中，与客户一起开拓了新的领域，例如第一笔新加坡隔夜平均利率 (SORA) 俱乐部贷款、一笔交叉货币互换，以及新加坡第一笔参考SORA的商业地产抵押贷款。

在英国和欧洲客户的带动下，我们的西方跨国公司业务也取得了丰硕的成果，收入增长了13%。应收账款融资业务在中国、香港和印度等市场的新项目和现有项目的广泛组合下，同比增长超过40%。

支持中小企业度过困难时期

中国和印度的收入均录得约25%的同比增长，存款也有超过40%的同比增长。

在这场疫情中，星展仍然是中小企业值得信赖的合作伙伴，并扩大了度过危机所需的资金支持。我们与政府和行业协会合作，为中小企业提供重要的营运资金支持。在新加坡，星展银行批准了超过50亿新元的中小企业无抵押贷款，自3月以来，已批准的中小企业贷款总额的90%以上都是针对微型、小型和中型企业。

随着数码银行进入市场，我们预计竞争会加剧，但我们具备的竞争条件让我们信心十足。

详情请参阅年报第12页

百万新元	2020	2019	年度同比%
总收入	5,745	6,073	(5)
• 企业	4,028	3,943	2
• 中小企业	1,717	2,130	(19)
支出	1,987	2,015	(1)
扣除准备金前利润	3,758	4,058	(7)
准备金	1,485	327	>100
税前利润	2,273	3,731	(39)

核心市场发展势头稳定

我们在国家策略方面执行得很好，在跨国企业强劲的业务发展势头推动下，印度的收入同比增长了30%。我们仍然专注于加强大湾区策略，以捕捉新行业的商业流向，同时平衡增长与风险因素。通过将贸易和金融解决方案深度整合到供应链中，以及帮助中国企业拓展海外业务，我们获得了业务发展的动力。

重振我们的财资市场重点

我们重整了财资市场业务，收入同比增长11%，这让企业及机构银行业务在2020年的收入又增加了2%。此外还在伦敦和东京的主要外汇交易中心推出了两个新的外汇定价引擎，使我们的客户能够更快地进入多个流动性池。

重新定义资本市场的未来

为了加速新加坡数码资产生态系统的发展，星展集团宣布推出星展数码货币交易所 (DBS Digital Exchange)，我们相信这是全球首创。星展数码货币交易所可以让企业和机构客户能够进入一个全面整合的数码资产代币化、交易和托管生态系统。

我们继续在新加坡的股票市场处于领先地位，为新加坡证券交易所的股权交易提供咨询并领导管理数量最多、价值最大的股权交易，占新加坡市场股权收益总额的88.3%。我们继续发挥主导作用，使新加坡发展成为房地产投资信托和商业信托的国际金融中心，贡献了从房地产投资信托市场筹集的股权收益总额的87.4%。

星展集团仍然是顶级新元债券公司，发行量接近58.5亿新元，市场占有率约34%。我们在亚洲 (日本除外) 的G3债券市场取得了进展，已发行近90亿美元，较去年增长8%。

提高对可持续性融资的投入力度

星展银行还推出了世界上第一个由银行制定的可持续与过渡融资框架和分类，帮助客户在面对气候变化和资源稀缺时，适应和增强抵御能力。自2018年以来，星展银行已完成了100多笔可持续融资交易，价值超过180亿新元。我们在彭博亚洲 (日本除外) 绿色贷款排行榜中，以2020年全年委托牵头行 (MLA) 的角色名列第一。

具有里程碑意义的可持续和绿色融资交易包括Star Energy Geothermal的11.1亿美元双期绿色项目债券、PSA Marine的三年期3千万欧元等值可持续发展表现挂钩贷款，以及韩国住房金融公司5亿欧元的新冠肺炎社会债券。

探索新的增长引擎

我们最初的数码投资为新的增长机会铺平了道路。

其中一个重点领域是超连接生态系统的开发。这使我们能够支持大型主力企业及其供应商、分销商和客户在价值链不同阶段的财务需求，确保他们在整个大流行期间都能获得融资。

通过与海尔、华为和京东物流的数码融资项目，我们能够为其供应商和分销商生态系统提供数码贸易融资渠道，增强他们在危机中的财务弹性。我们与其他策略合作伙伴和合作伙伴的合作也取得了稳步进展，星展银行是蚂蚁区块链贸易平台Trusple上的第一家亚洲银行合作伙伴，也是首家加入Contour全球银行和合作伙伴生态系统的新加坡银行，以推动贸易效率的提升。星展银行与摩根大通和淡马锡控股也已同意推出一项利用区块链提升批发支付效率的计划。

随着在印度的中小企业业务录得良好的营业收入和存款增长，我们相信拉克什

米·维拉斯银行与星展印度的合并也将有助于我们扩大规模，并为中小企业业务开辟新的利润池。

在2021年坚持到底

即使市场以不同的速度复苏，最新的经济数据也表明2021年经济将强劲反弹。此外，我也乐观地认为资产质量将在这一年中得到改善。为了强化即将到来的复苏，我们将执行新的举措以增加新的收入来源，特别是手续费收入。为了保护特许经营业务，我们将继续加强合规流程，并将行为风险议程纳入我们的业务。我们将继续致力于使星展银行成为可持续发展融资领域的领导者，为企业及机构银行业务客户引入新的绿色产品和结构，并将继续与客户在其数码化转型过程中紧密合作。

每一次危机都会带来一线生机，我们将继续寻找新的收入来源和增长途径，为客户和利益相关者创造长期价值。



陈淑珊

企业及机构银行业务部
星展集团控股有限公司

2021年重点领域

- ▶ 将环境、社会和公司治理 (ESG) 考虑因素纳入更广泛的产品和服务中，以过渡融资为重点。
- ▶ 通过新的举措和对费用收入的重视来增加新的收入来源。
- ▶ 利用数码工具和数据分析能力，借助新的数码工具在内部和外部扩大规模并提高生产力。
- ▶ 围绕数码平台、初创和成长型公司等新的增长领域，扩大市场覆盖范围。
- ▶ 确保客户的LIBOR平稳过渡。

个人银行业务及 财富管理部



“我们相信，像我们这样的公司能够为一个更加公平世界的建立做出贡献：从用超个性化的见解为客户的日常决策赋能，到提供更多的方式来回馈需要帮助的人。”

2020年概述

在近乎零利率的动荡一年中，个人银行业务及财富管理部仍然取得了强劲的业绩。我们加倍推进数码化议程，并加快完成了“最后一英里”计划。利用我们的数码渠道，在疫情中继续为客户提供无缝和端到端的服务。我们还迅速转向推出服务客户的新方式，并推行了支持受影响社区的措施。

个人银行业务及财富管理在充满挑战的环境中保持稳定

2020年我们身处逆境，未来加强资产负债表抵御疫情带来的潜在风险，我们的准备金几乎翻了一番，但即使在这种情况下，我们仍为个人银行业务及财富管理提供了持续的收益。我们的总收入达57.7亿新元，比去年下降了8%，而强有力的成本控制使我们的支出保持较低。税前净利润下降27%为20.2亿新元。

在长期低利率环境和新冠肺炎疫情的不利影响下，净利息收入下降了17%至33.4亿新元。信用卡收入受到了零售和旅行相关消费下降的影响，但我们还是得以保持或扩大了在新加坡、香港、印尼和台湾的市场份额。新加坡的房地产市场交易在下半年有所回升，我们保持了领先的抵押贷款市场份额。考虑到外部环境，我们刻意放慢了在无担保领域的贷款速度，并密切关注在印尼和其他市场所有上升的拖欠贷款情况。然而我们仍然相信，消费金融是一个合适的发展领域，并已在中国大陆和台湾建立了合作伙伴关系，以于2021年扩大这一业务的规模。

非利息收入增长7%至24.3亿新元，这是因为投资费用的增加抵消了银行保险和信用卡业务的下降。投资录得13%的创纪录增长，收入超过19.4亿新元。虽然银行保险由于安全距离措施的采用对全行业产生了影响，但我们仍得以在新业务市场份额中保持领先地位。为更好地满足客户的新需求，我们还推出了新的一般保险解决方案，如宅度假、在家工作的服务产品，以及为零工经济从业人员提供的医疗保险。

我们将继续巩固在新加坡的配套应用程序方案，每位客户只需要两个应用程序即可访问我们的全部服务——使用DBS digibank或DBS iWealth 进行银行业务，使用DBS PayLah! 进行所有其他服务。DBS PayLah! 的190万用户现在可以使用该平台预订电影票和乘车、支付账单和交通费用、获取银行卡奖励，以及在超过18万个受理点扫描支付。

财富管理：持续增长轨迹

我们的财富特许经营业务（占集团收入的20%）继续增长。虽然收入下降7%至28.7亿新元，但AUM管理资产额上升7%至2,640亿新元。

尽管市场普遍波动，但我们的旗舰投资组合——星展首席投资办公室杠铃策略投资组合——始终优于其综合基准。该投资组合的设计旨在利用长期增长趋势，同时缓解短期波动，其策略在2020年变得尤为重要。如今，星展私人银行管理的超过19亿新元的全权委托资产都参考了这一策略。

我们也继续在环境、社会和治理（ESG）领域创建财富投资解决方案。10月，我们推出了新一期的MSCI EM Asia ESG Leaders（明晟新兴市场亚洲ESG领先指数）超额市场收益交易（ESG Outperformance Trade）。此前，我们已成功运行了首期的ESG超额市场收益交易（其在2018年推出时是亚洲首创）并筹集了9500万新元。2020年的重启非常成功，在两个月内筹集了超过6.7亿新元的资金。

我们的数码财富管理平台DBS iWealth连续第三年被Cutter Research评为“全球第一财富移动应用程序”。我们还引入了智能触发器，通过DBS iWealth为财富客户提供由人工智能和机器学习支持的个性化投资见解和提示。在新冠肺炎期间，当客户集体转向DBS iWealth进行自助交易时，我们在过去几年打下的早期数码基础获得了回报。在新加坡和香港，这些投资产生收入增长了两倍以上，而这两个市场的在线投资交易也提高了三倍。

我们的财富管理业务还在2020年被《环球金融》杂志评为“全球杰出私人银行”、

百万新元	2020	2019	年度同比%
总收入	5,767	6,299	(8)
• 零售	2,902	3,219	(10)
• 财富管理	2,866	3,080	(7)
支出	3,288	3,280	0
扣除准备金前利润	2,479	3,019	(18)
备金	456	242	88
税前利润	2,023	2,777	(27)

“最佳技术使用私人银行”和“亚太地区最佳私人银行”。

由于新冠肺炎和地缘政治的不确定性引发了全球富豪对继任规划和财富保值的担忧，我们的家族理财办公室业务增长强劲。随着新加坡已成为家族理财办公室的首选中心，也是通往亚洲机遇安全、稳定的门户，我们已做好准备，吸引这些家族日益增长的兴趣。

个人银行业务：为所有人提供无形、直观和智能的服务

随着疫情的蔓延，客户集体转向数码渠道。作为全球领先的数码银行，我们完全有能力利用这一转变。我们目睹了整个地区数码化应用的空前增长，数码金融交易呈现两位数增长。4月，我们在新加坡推出了TeleAdvisory，该服务让客户可以通过视频会议平台咨询我们的财富规划经理，以取代面对面的交流。自此，TeleAdvisory咨询次数已达17,000次。在印度，我们推出了语音和虚拟渠道，为我们的财富客户提供远程协助。目前，该渠道每月平均有5,000次对话。DBS Remit的增长非常突出，汇款量上升了38%。客户可以从新加坡以近乎实时或当天的方式，向17种货币的49个市场汇款。DBS Remit也同样适用于香港、印度和印尼的客户。

我们还加倍努力在我们的数码服务中，实施由人工智能和机器学习支持的智能银行功能。这些功能将预测分析和以客户为中心的的设计相结合，将数据转化为超个性化、直观的见解，从而简化客户管理财务的方式。2020年，我们每月产生1300万条智能银行见解，帮助客户改善财务规划，揭露盲点并及时进行投资。这些见解已在新加坡和印度的一百万个数码银行客户中推广。

4月，我们推出了全球最先进的财务规划解决方案之一：星展NAV规划器。该解决

方案利用科技使财务规划民主化，帮助所有新加坡居民更好地管理自己的资金并增加其财富。客户可以使用星展NAV规划器，通过由100多个人工智能模型支持的个性化和可操作的见解来跟踪、保护和增加资金；自此，已交付了超过3000万条财务规划见解。随着12月全球首个公私合营的开放银行计划SGFinDex的推出，该解决方案的功能得到了提升，让我们的影响力得以扩大。星展NAV规划器目前拥有200万用户。

11月，印度储备银行批准了拉克什米·维拉斯银行与星展银行印度有限公司的合并。合并后，通过600家分行和1,000台自动提款机拓展的网络，另增200万零售客户，以及增强的存款特许经营业务，补充了星展银行的数码银行策略。我们认为，扩大的分行网络和更大的零售客户群（我们可以在此基础上覆加我们世界一流的数码银行业务并建立一个忠诚式的存款群）可以提升价值。

此外，我们也将继续加强和巩固我们的生态系统合作伙伴关系，为客户提供无缝接入的日常服务。在2020年，我们还将合作伙伴（如ComfortDelGro、FavePay、Gojek、淡马锡基金会的StayMasked、WhyQ）整合到我们的DBS PayLah! 平台中。

向受影响社区提供支持

当疫情发生时，我们立即向受影响的社区提出了支持措施。2月，我们与安达保险公司合作，在四个市场提供免费的新冠肺炎保险，超过一百万的客户及其家人报名参加。我们还帮助新加坡和香港约7,200名房主推迟了抵押贷款还款。在新加坡，我们与88Tuition合作，为850名学生提供免费的在线补课。

在新加坡实施封锁后，外籍劳工的雇主们意识到所有的交易都必须数码化，包括工资发放、汇款和电话卡充值。这加速了

外籍劳工数码银行账户头的注册。从4月到6月，我们通过与新加坡人力部合作，办理了近6万个户头，是唯一一家能够为外籍劳工提供端到端数码户头开户的银行。

我们对2021年的期待

2020年带来的席卷性变化和动荡将继续蔓延到2021年。数码化应用在全世界加速发展，消费者的习惯也发生了巨大的变化。我们相信，像我们这样的公司能够为一个更加公平世界的建立做出贡献：从用超个性化的见解为客户的日常决策赋能，到提供更多的方式来回馈需要帮助的人。在2021年，我们将继续肩负崇高使命地发展我们的业务，并证明我们可以做好事且做得好。



林森成

个人银行业务及财富管理部
星展集团控股有限公司

2021年重点领域

- ▶ 通过加倍提升人工智能/机器学习能力和分行转型计划，加速“数码实体”议程。
- ▶ 通过利用数码能力、捉住市场机遇和倡导ESG，打造财富业务增长势头。
- ▶ 利用开放银行和生态系统合作伙伴关系，提供包容、直观和无形的服务。

储蓄银行 2020年的亮点

自1877年以来,储蓄银行始终坚持“深耕邻里,以您为先”。致力于为所有新加坡人(儿童、年轻人士、家庭、年长者和整个社区)服务。



储蓄银行智能伙伴计划

- 在疫情期间,我们继续将世界上首个可穿戴技术的校内储蓄和支付计划扩展到更多的学校。储蓄银行智能伙伴计划有助于促进学生养成合理的储蓄和消费习惯。
- 在2020年,我们帮助另外**12所学校**开发并整合了数码支付系统,使得现在共有**62所学校**参与到该计划中。
- 自该计划于2017年启动以来,储蓄银行已发放了**28,000张**具有数码支付和追踪功能的**免费银行卡和手表**。

储蓄银行PAssion儿童基金计划

- 向来自低收入家庭的超过**400名儿童**分发了包括洗手液和口罩在内的护理包。

储蓄银行数码通识能力计划

- 在储蓄银行分行,数码大使的个人化协助下,帮助年长者转换至数码银行方式。2020年与2019年相比,62岁及以上年长者签约数码银行digibank的人数增长了**2.4倍**。
- 为了扩大计划的影响范围,我们与资讯通信媒体发展局 (Infocomm Media Development Authority)、人民协会 (People's Association)、新加坡乐龄义工组织RSVP——老年志愿者组织、NTUC U Live、国家图书馆管理局 (National Library Board) 和活跃乐龄理事会 (The Council for Third Age) 进行了合作。
- 在疫情期间,面对面的研讨会转为虚拟会议,近**1,000名**年长者参加了**20个**虚拟研讨会。

与新加坡监狱署 (Singapore Prison Service) 合作

- 储蓄银行协助为刑满释放人员开设了**4,000个**户头,并免除了所有相关的银行手续费,以支持他们重新融入社会。

与教育生态系统合作伙伴 88Tuition一起推出免费在线课程

- 我们与88Tuition合作,向约**850名**学生提供了免费的在线补课,包括在加强防疫措施期间准备PSLE小学离校考试的学生。

储蓄银行PAssion Run for Kids

- 在2020年组织了有史以来的第一次虚拟竞赛;新加坡最大的慈善儿童义跑现已是第12年了。
- 活动吸引了**4,300名**参与者,并为储蓄银行PAssion Kids Fund筹集了**超过760,000新元**。
- 迄今为止,已为储蓄银行PAssion Kids Fund筹集了**1,000万新元**,有**超过605,000名**儿童从大约**170个**计划中受益。

储蓄银行智慧国家、可持续发展国家计划

- 为约**70个**班级的**2,200名**学生提供了关于数码支付和食物浪费的虚拟课程。

资讯通信媒体发展局 (Infocomm Media Development Authority “IMDA”) 年长者走向数码化计划

- 与IMDA合作,为**1,000名**数码大使的培训手册提供数码银行和支付内容,以期到2021年3月可以使**100,000名**年长者受益。

银行服务补贴

- 2020年,储蓄银行免除了**170万**客户的银行手续费,其中包括年轻人士、年长者、国家军人和接受财政援助计划人员。

与外籍劳工中心 (Migrant Workers' Centre “MWC”) 和家庭佣工中心 (Centre for Domestic Employees “CDE”) 建立伙伴关系

- 储蓄银行至今仍是唯一一家与MWC和CDE合作的银行,为大约**500,000名**外籍劳工和**120,000名**外籍女佣开通银行账户。
- 在新冠肺炎疫情期间,一个月内为外籍劳工办理了约**41,000个**数码银行账户。



儿童和家庭



年长者



社区

如何创造价值——我们的商业模式

我们的商业模式力求以可持续方式为利益相关群体创造价值。



我们的策略言简意赅、清楚明了，将可行与不可行的业务明确划分。我们深知自身资源优势，建立的公司治理框架可确保有效的执行和风险管理。除此之外，我们拥有一套全方位绩效评分制度并将出色表现与薪酬挂钩。

有关“如何开发和利用我们的资源”的详情，请参阅年报第46页至47页。

如何开发和利用我们的资源

我们妥善利用和强化资源以实现差异化，最大限度中为利益相关者创造长期价值。另附上一单独表格，其中提供了我们最近收购拉克什米·维拉斯银行的其他信息。有关我们向利益相关者分配所创造价值的详情，请参阅年报英文版第70页。

资源	指标	2020	2019	主要亮点
 品牌 强大的品牌是重要的业务驱动因素，使得我们可以超越本地范围而进行区域性竞争。	“银行品牌价值500强”报告中的品牌价值	78亿美元 截至2021年2月	85亿美元 截至2020年2月	星展银行被《欧洲货币》Euromoney杂志评为“全球最佳银行”，被《银行家》The Banker杂志评为“年度全球最佳银行”，并被《环球金融》Global Finance杂志评为“全球最佳银行”。我们还被《欧洲货币》评为“全球最佳数码银行”，以表彰我们在数码方面的领先地位。星展银行连续12年（2009年至2020年）被《环球金融》授予“亚洲最安全的银行”奖。此外，在《品牌金融》Brand Finance的2021年全球银行品牌价值500强报告中，星展银行也连续第九年蝉联“东盟最有价值银行品牌”的称号。 <i>有关更多信息，请参阅年报第38至43页。</i>
 客户关系 事事以客户为中心，帮助我们在银行服务这种商品化的行业中脱颖而出，能够建立持久性的关系并扩大客户份额。	客户 — 企业及机构银行 — 个人银行及财富管理 客户满意度评分 ⁽¹⁾ (1=最差, 5=最好) — 财富管理 ⁽²⁾ — 个人银行 ⁽²⁾ — 中小企业银行 — 大公司市场占有率排名	>240,000 >1070万 4.22 4.31 4.32 4th	>240,000 >1080万 4.19 4.27 4.30 4th	在2020年，企业及机构银行业务加快推行了主要数码计划，以帮助客户利用数码渠道进行日常运营。个人银行业务方面，由于我们专注于理顺印度和香港的无效客户户头，加上新冠肺炎疫情导致客户获取速度下降，我们的客户群略有收缩。 通过积极聆听并回应有关如何改善客户体验的反馈意见，我们在各领域均保持了很高的客户参与度得分。 <i>有关更多信息，请参阅年报第38至43页。</i>
 智力资本 一种关键类型的智力资本涉及我们如何实现业务数码化。我们的数码化转型无处不在，涵盖了技术、客户体验思维和创业文化。	数据和分析专家人数 软件工程师人数 外部API数量 数码连接 — 新加坡和香港的数码客户 ⁽³⁾ （个人银行和中小企业业务） — 印度和印尼的Digibank客户（自推出以来） — 以数码方式获取的财富管理客户的渠道占有率	>800 >6,600 >1,000 370万 305万 45%	>700 >5,900 >500 330万 325万 52%	我们的全球技术人才使我们能够运行超过350个预测数据分析模型，通过使关键系统的容量规划自动化，增强了我们的数码化弹性。 作为大收小策略的一部分，我们推出了一系列新的API（应用程序编程接口），以实现贸易融资流程的自动化，并帮助我们的企业及机构银行业务客户更好地进行外汇、预订、批量费率和交易状态相关的查询。我们还将星展API解决方案扩展到了越南。 虽然受社会隔离措施影响，客户获取量有所下降，但我们继续专注于获得余额较高的优质客户。 由于在新加坡开设的外国户头增加，而这需要进行额外的人工“了解您的客户（Know Your Client “KYC”）”检查，因此财富管理的数码获取量受到影响。 <i>有关更多信息，请参阅年报第20页以及第26至29页。</i>
 员工 敏捷而投入的员工队伍使我们能够灵活而迅速地把握良机。	员工 ⁽⁴⁾ 员工敬业度得分 自愿离职率 员工人均培训小时数	>29,000 84% 8% 38.9	>28,000 83% 13% 38.7	我们持续投资于员工的技能提升和再培训，以确保他们在新常态下保持相关性和发展。 在2020年，我们组织了两个在线学习和技能节，为员工提供了120多次课程以掌握新技能。 我们将继续通过各种举措（例如MySkills、学习赋能和晋升自荐等）让员工能够掌握自己职业发展的主动权。 <i>有关“人才管理和保留”的更多信息，请参阅可持续性报告。</i>

资源	指标	2020	2019	主要亮点
 资金 凭借强大的资本基础和多样化的融资来源，无论是在繁荣期还是衰退期，我们都能为客户提供支持并且提供具有竞争力的银行服务解决方案。	股东资金 客户存款 批发融资	550亿新元 4,650亿新元 430亿新元	510亿新元 4,040亿新元 570亿新元	我们留存了部分净利润，从而继续提高股东资金。我们还实现了客户存款的增长，并推动了批发融资来源的多元化。 <i>有关更多信息，请参阅年报第20页。</i>
 物质基础设施 我们继续投资先进的技术和物质基础设施，保持灵敏性和坚韧性。	累计技术支出——四年累计 与数码化建设相关的部分 ⁽⁵⁾	45亿新元 20亿新元	44亿新元 19亿新元	多年以来里，我们一直坚持进行旨在实现数码化为核心的技术平台投资。今年，我们把重点放在最后一段里程计划上，以减少员工的难点，并加速数码价值获取自动化。 <i>有关更多信息，请参阅年报第36页。</i>
 自然资源 我们通过自身的经营直接影响自然环境，并通过客户和供应商间接影响自然环境。	已安装的太阳能电池板产生的电量（MWh） 已购买可再生能源证书（RECs）的电量（MWh） 年内完成的与可持续性发展挂钩的贷款、绿色贷款、与可再生能源和清洁能源相关贷款的价值 ⁽⁶⁾	586 20,194 96亿新元	582 14,000 53亿新元	2020年，我们在新加坡、印度和印尼的新太阳能装置的建造取得了稳步进展。 我们向客户提供了可持续性贷款，以支持他们开展可持续发展项目，并提高可持续性绩效。 <i>有关“负责融资”和“管理我们的环境足迹”的更多信息，请参阅可持续性报告。</i>
 社会关系 我们认识到，并非所有回报都能在财务报表中得到体现，而我们的经营许可来自整个社会。	社会企业公益计划下的客户 已授予的社会企业奖助金的价值 扶持的社会企业数量 已获得的社会影响力奖数量 员工志愿服务小时数	692 190万新元 >240 9 57,000	597 130万新元 >100 8 88,000	星展基金会通过提供更多赠款（例如以优惠利率向新加坡的社会企业提供高达20万新元的无抵押数码商业贷款），扩大对社会企业的支持，帮助他们渡过新冠肺炎疫情。 我们的员工继续通过基于数码、现场服务以及技能相结合的志愿服务计划为社区服务。除了在年长者、教育和环境等关键领域的努力外，我们还进一步扩大了重点，以解决和支持受疫情影响最严重的社区群体。 <i>有关“公益创业”和“员工志愿服务”的更多信息，请参阅可持续性报告。</i>
增强综合资源，以创造价值，并通过多种方式将所创造之价值分配给我们的利益相关者。更多信息，请参阅英文版第70页。				

拉克什米·维拉斯银行资源	指标	2020
客户关系	客户 — 企业及机构银行 — 个人银行及财富管理	>125,000 >200万
员工	员工	3,951
资金	客户存款	30亿新元
物质基础设施	分行数 自助银行机数量 ⁽⁷⁾	>560 >970

(1) 评分：1=最差，5=最好。资料来源：基于Aon Hewitt 怡安翰威特、Ipsos和Qualtrics的财富管理客户满意度调查(CSS)；Ipsos和Qualtrics的个人银行业务客户满意度调查；Aon Hewitt 怡安翰威特的中小企银行业务调查；Greenwich Associates格林威治联营的大公司市场渗透率排名调查。

(2) 财富管理和个人银行调查从2019年的大部分电讯调查转变为2020年的100%数码调查。此报告显示了2019年数码调查的结果，以便与2020年进行同类比较。2019年和2020年还应用了市场和细分市场的权重，以考虑收入贡献、客户群和策略重点，以提高准确性。

(3) 数码客户具有以下任一特征(在过去12个月内)：(i)通过数码渠道进行了产品购买或细分市场升级；(ii)通过数码渠道进行了超过50%的金融交易；或(iii)通过数码渠道进行了超过50%的非金融交易。

(4) 此数码是指星展工资名单上的长期、合同/临时雇员总人数。

(5) 涉及到具体的IT计划和改进、折旧和新许可证费用方面的技术支出。

(6) 这包括在之前披露的2019年38亿新元的基础上增加2019年与可持续性发展挂钩贷款的价值，以便与2020年的数据进行比较。

(7) 在拉克什米·维拉斯银行，自助银行机(SSB)主要指自动提款机、存取款一体机和现金存款机

集团资料

董事会

余林发
主席
高博德
执行总裁
赵俸汉
吴幼娟
何天雨
Punita Lal
(于2020年4月1日上任)
林颖坚
(于2020年4月1日上任)
林之高
首席独立董事
吴凤萍
Andre Sekulic
谭世才

审计委员会

谭世才
主席
赵俸汉
吴凤萍
余林发
Andre Sekulic

提名委员会

谭世才
(于2020年4月29日上任)
赵俸汉
Punita Lal
(于2020年4月6日上任)
林之高
首席独立董事
(于2020年4月6日就任提名委员会成员)
吴凤萍
余林发

董事风险管理委员会

吴幼娟
主席
何天雨
林颖坚
(于2020年4月1日上任)
林之高
余林发
谭世才

董事执行委员会

余林发
主席
林颖坚
(于2020年4月1日上任)
林之高

薪酬与管理层发展委员会

Andre Sekulic
主席
赵俸汉
(于2020年4月1日上任)
吴幼娟
Punita Lal
(于2020年4月1日上任)
余林发

集团秘书

张嘉瑛

集团执行委员会

高博德
执行总裁
林淑慧
集团财务总监
林森成
个人银行业务及财富管理
伍维洪
财资与市场部
黄惠锦
信息总监
庞华毅
星展银行(香港)
许志坤
星展银行(新加坡)
陈淑珊
企业及机构银行业务部
陈德隆
风险管理总监

集团管理委员会

包括集团执行委员会及如下成员:

郭雪梅
资本市场部
Philip Fernandez
企业金融部

葛甘牛
星展银行(中国)
吴顺喜
审计部
韩贵元
策略与规划部
林子建
法务、合规监管及秘书处
李映红
人事部
林鑫川
星展银行(台湾)
魏洪英
推广策略及传讯部
Surojit Shome
星展银行(印度)
Paulus Sutisna
星展银行(印尼)

注册处

Tricor Barbinder Share 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 3405

审计师

PricewaterhouseCoopers LLP
普华永道会计师事务所
海峡景7号, 滨海盛景东座, 12层
新加坡邮区 018936

审计事务合伙人

Antony Eldridge
于2020年9月2日(星展集团控股有限公司)
和2020年9月2日(星展银行有限公司)受委

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
网站: www.dbs.com

投资者关系处

电邮: investor@dbs.com

全球最佳银行

《环球金融》

全球商业责任大奖：
全球目标驱动通讯奖
路透社/道德企业

出众的危机领导力：
全球卓越综合实力——银行业
《环球金融》

亚洲最佳企业社会责任银行
《欧洲货币》

亚洲卓越领导力
(新冠肺炎疫情期间)
《欧洲货币》

在帮助减轻新冠肺炎疫情影响方面
表现最突出的银行(亚洲)
格林威治联营

亚洲金融机构可持续发展排名第一
CampaignAsia

新加坡最佳企业社会责任银行
《亚洲货币》

香港最佳企业社会责任银行
《亚洲货币》

可持续发展企业——非中小型企业
(Apex获奖者)，新加坡顶级企业
可持续发展奖
Global Compact Network Singapore

新加坡慈善冠军奖
全国志愿服务与慈善中心

志愿者合作伙伴奖
新加坡公益金

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
(65) 6878 8888 | www.dbs.com
公司注册编号 199901152M

f facebook.com/dbs

twitter twitter.com/dbsbank



#RecyclemoreWasteless

