

实施

迈向
数码化

新举措

提供可持续
解决方案

实现

新增长

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。

我们在亚洲的领导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**”。我们带领业界以数码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**”以及《银行家》杂志授予的“**全球最佳创新数码银行**”称号。此外，在2009至2021年间，星展连续13年荣获《环球金融》杂志评选为“**亚洲最安全银行**”。

关于星展年报

本年报遵循以下条规、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2021年11月颁布的指定金融控股公司、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”) 上市规则。
- 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（于2018年6月修订）的责任融资指南。
- 实施气候相关财务信息披露专案小组（(Task Force on Climate-related Financial Disclosures “TCFD”）2021年10月建议，该建议更新并取代了之前（2017年6月）的版本。
- 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

内容



总览

此部分简要介绍星展集团及我们的领导团队。还包含主席与执行总裁致股东书。	02	我们取得的成就
	03	星展集团简介
	04	董事会
	06	集团管理委员会
	08	主席与执行总裁致股东书
	12	星展 —— 实施新举措，实现新增长



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。	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



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。同时，对可持续性的承诺。	44	我们如何创造价值 —— 商业模式
	46	我们如何开发和利用资源
	48	可持续发展
	50	集团资料

我们取得的成就

2021年，星展集团将多项全球荣誉收入囊中，获奖数再创新高，更首度获得多项大奖。赢得的全球奖项包括《欧洲货币》颁发的“全球最佳银行”和“全球最佳数码银行”、《金融时报》旗下刊物《银行家》颁发的“年度全球最佳银行”及“全球最佳创新数码银行”、纽约《环球金融》颁发的“全球最安全商业银行”。

主要奖项颁奖词：

“纵观世界各地的银行，星展在跨越难关的同时追求创新与进步，致力成为更趋完善的银行，彰显其独特精神。除了坚毅态度与盈利能力，星展兼备了掌握机会的策略与精实思考，加上于数码领域的超前实力，成功让星展银行脱颖而出。”

《欧洲货币》“2021年全球最佳银行”

“星展银行再次展示了其部署的世界一流创新技术解决方案，不仅为客户带来了实质性利益，而且还推动重塑定义我们目前所熟知的银行业。重要的是，星展银行还在可持续发展和转型融资方面起了带头作用，率先制定框架和分类标准，为全球经济实现低碳转型提供支持。稳固的根基和创新精神充分彰显了这家组织的远见卓识。”

《银行家》“年度全球最佳银行”

全球最佳银行

全球最佳数码银行

年度全球最佳银行

《银行家》“最佳创新数码银行”



星展银行新加坡区域主管许志坤从新加坡总统哈莉玛手中接过由新加坡永续发展与环境部颁发的“总统环境奖”

我们在可持续发展方面的努力也获得了知名出版刊物的认可，《环球金融》对我们的“可持续项目融资领域杰出领导力”和“绿色债券领域杰出领导力”进行表彰，《财资》则把我们评为亚太地区“最佳ESG交易银行”。在新加坡，永续发展与环境部对我们为倡导可持续的生活方式所做的努力进行表彰，并颁发了“总统环境奖”。

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、财富管理和企业及机构银行业务。

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

收入(新元)
143亿

净利(新元)
68亿

总资产(新元)
6,860亿

超过
33,000名
员工

超过
340,000名
企业及机构银行业务客户

超过
1,180万名
个人银行/ 财富管理客户

可持续发展亮点

在食物方面产生的影响超过
600,000公斤
致力于减少食物浪费和加强食品安全

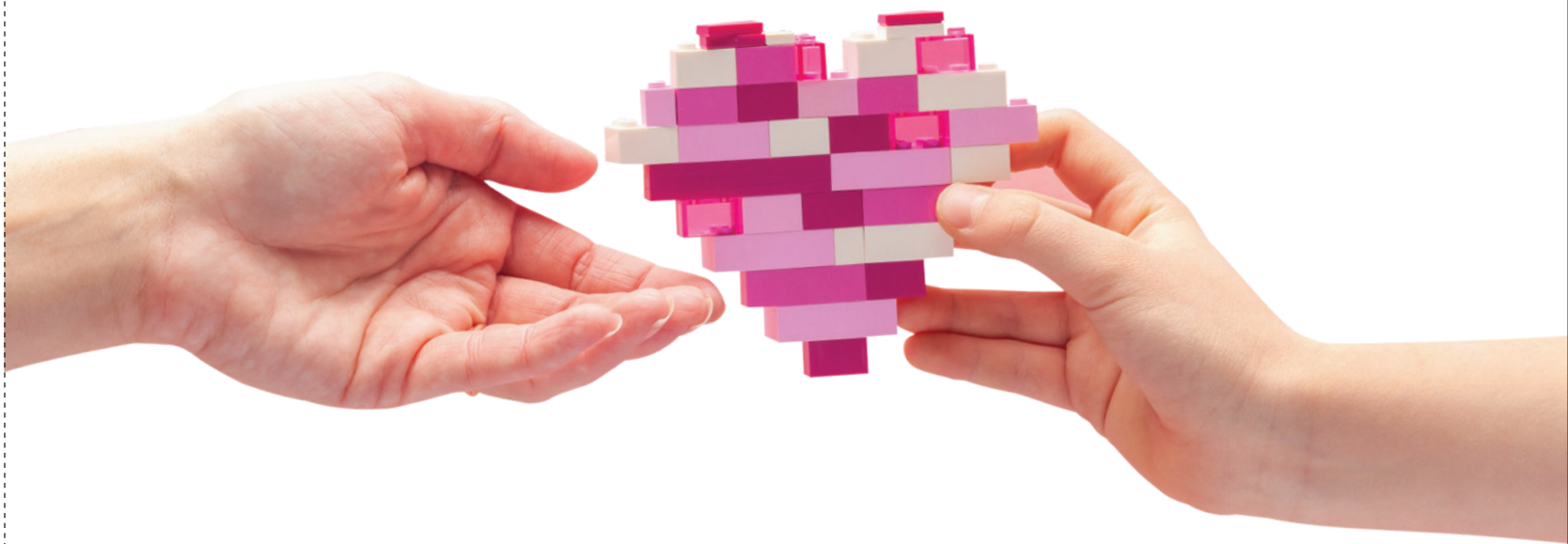
荣获
58项荣誉
表彰可持续发展和以崇高使命为导向的努力

拨出
1亿新元
加强对社会企业和社区事业的支持

投入
205亿新元
从事可持续发展融资交易

从事超过
100,000小时
员工志愿服务活动

支付记录
300万新元
通过星展基金会奖励金计划支持社会企业



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。

独立性

董事会多数成员为独立非执行董事。

多元化

融合了不同国籍、性别和背景。

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。

屡获殊荣

2021年，星展银行主席余林发荣获尼拉乌达玛勋章(荣誉)——新加坡国家最高荣誉奖章之一。

有关董事会的详情，请参阅年报英文版第191页至195页。

余林发
非执行主席



高博德
执行总裁



林之高
首席独立董事



庄凯峰
非执行董事



赵倬汉
独立董事



何天雨
非执行董事



Punita Lal
独立董事



Judy Lee
独立董事



林颖坚
独立董事



谭世才
独立董事





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^{*}，信息总监
- 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 苏建忠^{*}，风险管理总监
- 18 Surojit Shome，星展银行(印度)
- 19 Paulus Sutisna，星展银行(印尼)
- 20 陈淑珊^{*}，企业及机构银行业务部

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

“虽然经济实现强劲复苏，但在今年的大部分时间里，疫情持续肆虐，导致经济和边境间歇性重新开放。在这种喜忧参半的背景下，我们迎来了有史以来业绩最好的一年，不仅取得了出色的财务业绩，而且还全面实现了绩效评分卡中的关键目标。”

2021年，全球经济出现反弹，走出因疫情而坠入的衰退深渊。由于大规模的疫苗接种、被抑制的消费需求、宽松的货币政策以及强有力的财政支持，全球增长大幅反弹。在我们的本土市场新加坡，经济增长了7.6%，而在香港，即我们的第二大市场，经济增长了6.4%。

虽然经济实现强劲复苏，但在今年的大部分时间里，疫情持续肆虐，导致经济和边境间歇性重新开放。

在这种喜忧参半的背景下，我们迎来了有史以来业绩最好的一年，不仅取得了出色的财务业绩，而且还全面实现了绩效评分卡中的关键目标。

具体而言，我们通过按客户体验进行管理，在银行转型方面取得了良好的进展；在疫情期间保持员工士气高昂，并在短短12个月内推出了多项新业务。

值得一提的是，有两家而不是一家全球出版物对星展银行表示认可，将其评为全球最佳银行。

表现出色的一年

今年，星展的净利润达到创纪录的68亿新元，增长44%。股本回报率为12.5%，达到十多年来的第二高。在利率接近零的全球环境下，这样的成就非同寻常，也说明了我们基础广泛的特许经营业务的实力以及多年来转型工作的成功。

随着疫情爆发以来利率走向崩溃，净息差面临巨大压力。即使全年的贷款增长达到七年来的新高，也无法完全抵消利率下降的影响，净利息收入下降到84.4亿新元。然而，我们能够通过手续费和交易收入的优势大大弥补这一损失。

个人银行业务及财富管理部利息收入的下降因手续费收入而缓解。值得一提的是，由于我们的数码化工作不断取得成果，财富管理费上升到创纪录的17.9亿新元。例如，通过利用人工智能(artificial intelligence “AI”)和超个性化，我们的理财导航工具每月产生3,000多万条见解，帮助客户妥善管理资金。近年来，在以Z世代/千禧一代为主的需求的推动下，我们的人工兼机器人投顾服务——星展数码平台智能投资组合(digiPortfolio)也越来越受欢迎。2021年，散户投资者占星展银行管理资产总额的32%。

从贷款到现金管理、贸易融资和资本市场，企业及机构银行业务部的业绩全面向好。企业贷款在各个地区和行业都有广泛的基础。现金管理业务手续费因数码产品的优势而得到提升，而贸易融资业务手续费则受益于区域贸易量的增加。由于股票

143亿新元

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。

68亿新元

净利润
净利润增长44%，达到破纪录的68亿新元，恢复了前一年被疫情打乱连续高收益趋势。

1.20新元

股息
我们建议每股派发36分的期末股息，从而使全年普通股的每股股息达到1.20新元。

12.5%

股本回报率
股本回报率是十多年来的第二高。

“我们相信，我们在过去12个月中进行的非有机交易和投资将加强我们的特许经营业务，并使我们得以占据有利地位，乘着亚洲结构性增长的东风大有作为。我们预计这些举措将在短期到中期带来实质性回报。展望未来，鉴于技术变革可能从根本上重塑金融体系，我们必须尽力保持领先优势。”

市场的复苏，投资银行业务手续费有所增长，而各公司利用低利率环境获得债务融资，则使固定收益业务费创下新高。

财资市场部(Treasury Markets “TM”)今年再创纪录，交易收入达到15.1亿新元，增长5%。列入个人银行业务和企业及机构银行业务的财资客户收入为17.1亿新元。交易和客户收入的综合增长超越了许多华尔街银行。过去两年，财资市场部的成功很大程度上可以归功于其数码化转型，增强了其可扩展性、效率和竞争力。例如，财资市场部利用计算程序法向客户提供更快、更准确的外汇定价，并利用数据提供个性化的交易建议。

在这一年里，中国的共同繁荣议程占据了头条新闻，因为中国政府打击了多个行业，并抑制了繁荣的房地产市场。这些政策举措令一些银行陷入困境。由于我们审慎的风险管理，星展能够驾驭中国及其特有的风

险，而没有遭受任何重大信贷损失。

在这一年里，由于资产质量有所改善，我们的准备金总额只有5,200万新元，比一年前的30.7亿新元大幅减少。

在动荡的时期，星展继续被公认为是一家安全可靠的银行。加上我们在现金管理服务创新方面取得的进展，在过去两年中，星展的来往和储蓄户头(current and savings account “Casa”)流入达1,430亿新元。目前，来往和储蓄户头在存款总额中的占比为76%，创下历史新高，令我们在各国央行在2022年纷纷开始加息之时获益良多。

做好准备，迎接未来

2021年，我们对未来投入巨资，执行了几项非有机交易，并推出了多项新业务，这将

使我们在未来的十年中处于有利地位。

这些举措来自于在疫情期间成立的“保持领先”和“未来的职场”内部工作组，因为我们力求确定银行业乃至整个社会正在发生的大趋势和结构性转变。

在亚洲主要市场扩展我们的业务

我们看好亚洲长期前景，在2021年利用机会进行了几项具有重要策略意义的交易，这将加强我们在主要成长型市场的特许经营业务。

在印度，我们成功合并了拉克什米·维拉斯银行(Lakshmi Vilas Bank“LVB”)。LVB使我们得以扩大在印度南部等地区的业务版图，并在此基础上叠加我们的数码策略。该行还大大扩展了我们的个人银行业务和中小型企业业务。整合工作进展顺利，在最初专注于稳定LVB的特许经营业务后，业务发展势头已有所回升。

在台湾，我们同意收购花旗集团在台湾的消费金融业务(花旗台湾消费金融业务)。花旗台湾消费金融业务是一项极具吸引力、高回报的特许经营业务，在台湾被公认为最佳外资消费金融银行。这将使星展银行(台湾)的增长速度至少加快10年，使其成为台湾资产规模最大的外资银行。这项交易预计将在2023年中期完成，预计将在完成后立即使收益和股本回报率增加。

在中国，我们收购了深圳农村商业银行 (Shenzhen Rural Commercial Bank “SZRCB”)13%的股份，成为其第一大股东。深圳农村商业银行是一家管理有方的盈利特许经营机构，这项投资使我们能够通过深圳这个大湾区发展最快的城市加快实施大湾区(Greater Bay Area “GBA”)策略。

星展银行(香港)获准根据“跨境理财通”计划向大湾区客户提供投资产品和解决方案。考虑到大湾区有超过600万个富裕家庭，这实乃绝佳机遇。通过我们与中国最大的零售银行之一的中国邮政储蓄银行的合作，我们预计在未来三年内，星展银行(香港)的“丰盛理财”客户中有四分之一将来自大湾区。

中国的资本市场自由化也带来了另一个令人振奋的增长机会。为了抢占先机，把握中国对外开放后的双向交易流，我们在6月成立了一家合资证券公司——星展证券(中国)有限公司。我们的业务已经超出了预期——自从开始运营以来，我们已经完成了五笔在岸资本市场交易，而且渠道也很健全。

为了凸显出我们对亚洲未来发展的信心，星展还承诺参与两个基金。一个是价值5亿美元的EvolutionX Debt Capital，该基金是与淡马锡合作成立的，为亚洲地区处于成长阶段的技术型公司提供非稀释性融资。另一个是Muzinich亚太区(APAC)私人债务I基金，它为我们在亚太地区的复苏机会提供增长风险敞口。

在新兴科技达到临界点时走在前列
金融服务行业正处在巨大变革的风口浪尖。虽然区块链和人工智能技术已存在多年，但它们终于达到了临界点，并在贸易融资和数码货币等领域产生了指数级影响。

为了确保星展在利用这些科技方面处于领先地位，我们自行或与其他公司联手推出了一些新业务。

其中包括星展数码货币交易所(DBS Digital Exchange “DDEX”)，提供数码资产的代币化、交易和托管服务；Partior，基于区块链的跨境清算和结算供应商；全球碳交易平台和项目市集(Climate Impact X “CIX”)，高质量碳信用额度的全球交易所和市场；以及星展数码债券发行(DBS Fixed Income Execution “FIX” Marketplace)平台，亚洲第一个完全数码化和自动化的债券发行平台。



星展收购了深圳农村商业银行13%的股份，以加快在快速发展的大湾区的扩张。

自2020年12月推出以来，在新加入的客户以及托管资产方面，DDEX都呈现出良好的业务发展势头。Partior于2021年10月开始运行，正在与踊跃加入该网络的银行签约。CIX将在2022年第一季度上线。2021年，星展FIX市场平台执行了20次发行，金额达到40亿新元。

2020年，我们成立了一家新公司——DBS Finnovation，以开展其中一些新业务。由于是分开持有，我们可借助该公司提高价值透明度，并在时机成熟时从这些新事业中获利。

我们认识到，采用新科技伴随着一些风险。我们在为期两天的数码中断以及新加坡日益增多的诈骗案中意识到这一点。我们认识到了这些风险，并且正在努力加强服务弹性，提高我们的欺诈监控和预防能力。

构建并实现可持续发展的未来
几年来，星展一直专注于通过负责的银行业务、负责的商业惯例和创造超越银行业的影响力，推进可持续发展议程。

最近，我们成立了董事会可持续发展委员会，旨在加强对与气候有关的风险和机遇以及更广泛的环境、社会和治理工作的治理和监督。

我们觉得这一点很重要，因为我们继续在这个领域践行我们在应对气候变化以及我们身边日益增长的社会问题方面作出的承诺。

2021年，星展还成为新加坡第一家签约加入由联合国召集、行业主导的净零碳排放银行业联盟的银行。这使我们承诺实现

贷款和投资组合运营与温室气体排放转型，确保在2050年或更早之前实现净零排放。

为配合这项举措，我们还是新加坡第一家承诺到2039年实现热煤零风险敞口的银行。自2021年4月起，星展已停止接纳从热煤中获得25%以上收入的新客户，并将随着时间的推移降低这一门槛。同时，我们将利用星展的可持续发展和转型融资框架，在碳密集型行业实现有意义的脱碳，并促使更多公司将可持续发展纳入其商业模式。2021年，星展在可持续发展融资交易中投入205亿新元，迄今为止的累计投入额达到394亿新元。

由于新冠肺炎疫情加剧了社会不平等问题，在过去的一年里，星展和星展基金会继续加大对社区和社会事业的支持。认识到我们还大有可为，董事会批准再拨出1亿新元，进一步扩大影响力。

转变工作方式
鉴于变革速度之快，我们相信未来成功的组织将不得不以截然不同的方式运作。

2021年，我们以横向方式重新构建了我們最重要的客户流程——即信用卡、财富管理、消费金融、外汇和供应链方面的流程。我们认为，如果要真正做到以客为尊，那么我们必须按客户体验进行管理。鉴于体验在定义上是横向的，由打破筒仓的跨职能团队提供差异化客户体验和业务成果是最适合不过的了。横向组织使协作和共同问责制正式化，从而实现端到端客户和业务成果最大化。到目前为止，结果是值得肯定的。

随着新冠肺炎疫情的爆发，工作的性质也发生了变化。与此同时，我们建立了混合工作模式，员工每周只需要在办公室工作三天。我们还为倾向于减少工作时间的员工提供了灵活工作安排。通过这些转变，我们重新配置了工作空间，提高了占用空间效率。此外，在2021年，我们有80,000平方英尺的办公空间被改造成欢乐空间(Joyspace)，即活动为本的工作场所。我们将改造更多的工作空间，以便在未来几年内进行更多的构想和互动。

备受认可

2021年，星展被《欧洲货币》和《银行家》评为全球最佳银行。

在向我们授予“全球最佳银行”称号时，《欧洲货币》指出，“纵观世界各地的银行，星展在跨越难关的同时追求创新与进步，致力成为更趋完善的银行，彰显其独特精神。除了坚毅态度与盈利能力，星展兼备了掌握机会的策略与精实思考，加上于数码领域的超前实力，成功让星展脱颖而出。”

《金融时报》旗下主要出版刊物《银行家》将我们评为“年度全球最佳银行”，因为我们“推动重新定义我们目前所熟知的银行业”。该杂志指出，“重要的是，星展还在可持续发展和转型融资方面起了带头作用，率先制定框架与分类法，为全球经济实现低碳转型提供支持。稳固的根基和创新精神充分彰显了这家组织的远见卓识”。

此外，星展连续第五年入选FTSE4Good Global Index富时社会责任指数和Bloomberg Gender-Equality Index彭博性别平等指数。



星展同意于2022年1月收购花旗集团在台湾的消费金融业务，这将使星展银行(台湾)的增长速度至少加快10年。

董事会和管理层变动

这一年内，我们任命了两名非执行董事进入董事会。他们分别是高级公务员庄凯峰和风险管理资深人士Judy Lee。庄凯峰是智慧国及数码政府工作团第二常任秘书长。Judy是纽约国际风险咨询公司Dragonfly LLC的常务董事。同时，她也是Dragonfly Capital Ventures LLC的执行总裁，该公司在东南亚开发和投资可再生能源。这两名新董事是对星展集团10人董事会的有力补充。

我们的内部人员填补了陈德隆空出的风险管理总监职位，这凸显了我们深厚的实力。苏建忠在业务和风险管理方面有超过25年的经验，他在11月顺利接手风险管理总监的职务。

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36分新元的期末股息。每股派息比上次派息增加了3分。这将使2021财政年度的股息达到每股1.20新元。

如果没有不可预见的情况，未来按年计算的股息将增长9%，上升到每股1.44新元。

展望未来

在撰写本文时，世界似乎已做好开放准备，人们正在学习与新冠病毒共存。与此同时，地缘政治投下了阴影，宏观经济政策制定之路也充满变数。在这样的环境中，我们必须继续保持警惕，灵活应变。我们感到欣慰的是，我们的业务渠道很健

全。重要的是，我们有着经过审慎管理的资产负债表，有望从利率上升中受益。

我们在过去12个月中进行的非有机交易和投资将加强我们的特许经营业务，并使我们得以占据有利地位，乘着亚洲结构性增长的东风大有作为。我们预计这些举措将在短期到中期内带来实质性回报，并进一步推动我们实现增长。

展望未来，鉴于技术变革可能从根本上重塑金融体系，我们必须尽力保持领先优势。我们通过DDEX、Partior和CIX，同时处理多项工作，并在实践中学习。

简而言之，虽然我们在2021年创下有史以来最好的业绩，但我们将继续把自己重新定位为一家面向未来的银行。



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

加速增长

我们继续通过策略增长机会深化我们在亚洲的业务。自2014年以来，我们投入的数码化能力也使我们能够给予客户更有力的支持，帮助他们应对疫情。

新机遇

智能
银行

利用
数码

直观、无形

拓展我们在亚洲的业务

拉克什米·维拉斯银行

自2020年11月印度拉克什米·维拉斯银行(Lakshmi Vilas Bank “LVB”)与星展银行印度有限公司成功合并以来，我们在业务增长方面取得了稳步进展。在过去的一年里，LVB的来往和储蓄户头余额以及黄金贷款组合都有所增长。财富管理销售额也有所增长。目前正在通过LVB网络分阶段提供基于分析的贷款。

花旗集团在台湾的消费金融业务

为了加快我们在亚洲的增长速度，我们同意于2022年1月收购花旗集团在台湾的消费金融业务（花旗台湾消费金融业务）。花旗台湾消费金融业务拥有高质量的客户群以及一流的管理团队和员工队伍，在台湾市场被公认为最佳外资消费金融银行。收购完成后，星展银行将成为台湾资产规模最大的外资银行。

星展证券（中国）

星展证券（中国）于2021年6月获得证券业务许可证，成为首家中新证券合资公司。本年度，我们成功完成了五笔在岸投资银行交易。

深圳农村商业银行

星展收购了深圳农村商业银行(Shenzhen Rural Commercial Bank “SZRCB”)13%的股份，成为其第一大股东。深圳农村商业银行是一家管理有方的盈利特许经营机构，这项投资使我们能够通过深圳这个大湾区发展最快的城市加快实施大湾区(Greater Bay Area “GBA”)策略。

跨境理财通计划

星展银行（香港）是唯一一家与中国邮政储蓄银行和星展银行（中国）这两家银行合作开展“跨境理财通”计划的香港银行。通过这项合作，我们能够利用每个合作伙伴的专业知识和网络，为大湾区客户提供更多元化的投资产品和解决方案以及数码银行能力。

Muzinich亚太区（APAC）私人债务基金

我们成为私人债务基金Muzinich亚太区私人债务基金的主要投资者。该基金专注于寻找基本面良好的企业因受到疫情干扰而产生的特殊情况机会，同时提供融资支持，助其渡过这些难关。



提供智能、直观和无形的银行服务

通过星展理财导航(DBS NAV Planner)

帮助客户实现财富增长

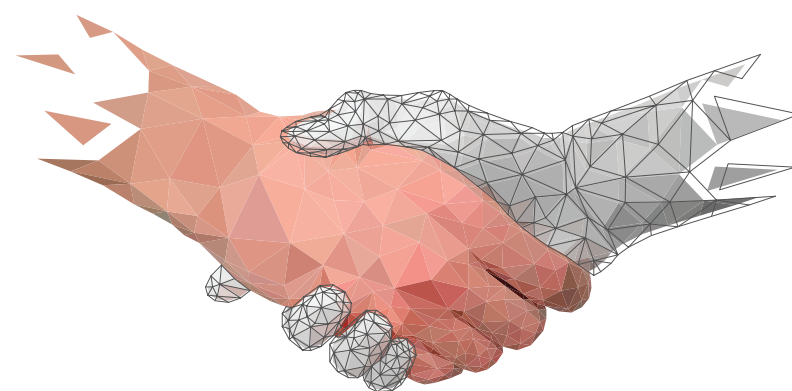
2021年，我们继续改进星展理财导航的功能和特点，包括利用人工智能和超个性化技术，每月产生3,000万条见解，帮助客户妥善管理资金。

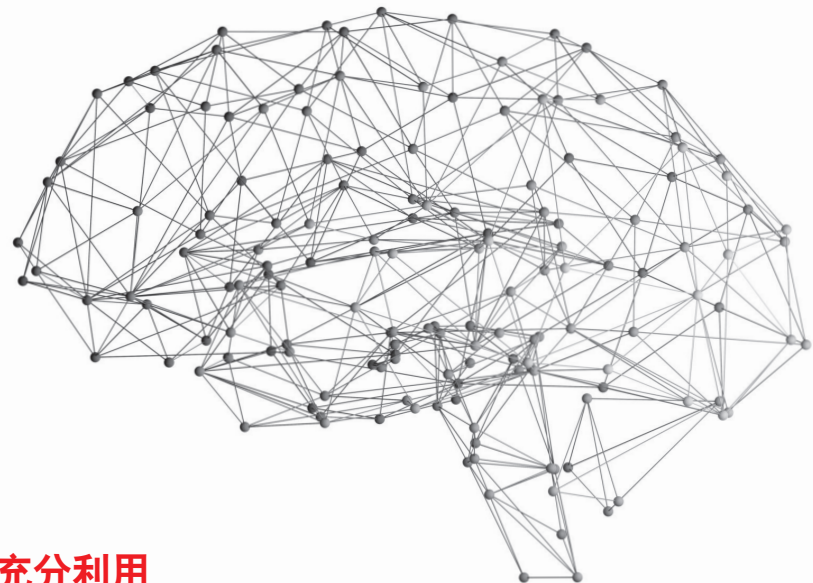
为中小企业提供数码贸易融资渠道

数码化是一个救生圈，使中小企业在疫情期间维持运转。通过我们以生态系统为主导的平台，我们能够以数码化方式让4,000多个供应商加入进来，这样他们就可以在整个疫情期间快速、无缝地获得数码融资解决方案。例如，在2021年，我们的供应链融资交易中，有超过十分之九是通过我们的数码平台进行的。我们还利用我们的应用程序编程接口(Application Programming Interfaces “API”)扩展套件提供各种各样的数码贸易解决方案，以帮助客户无缝应对混乱。

用自我管理卡的安全使用权功能保护客户

我们加强了新加坡360万借记卡和信用卡持卡人的支付安全，使他们能够通过一套全面的支付控制功能，亲自管理其银行卡账户的安全使用权。这些功能可以通过星展银行/储蓄银行的digibank数码银行应用程序方便地使用，起到多重锁的作用，持卡人可选择启动，以阻止未经授权的交易。





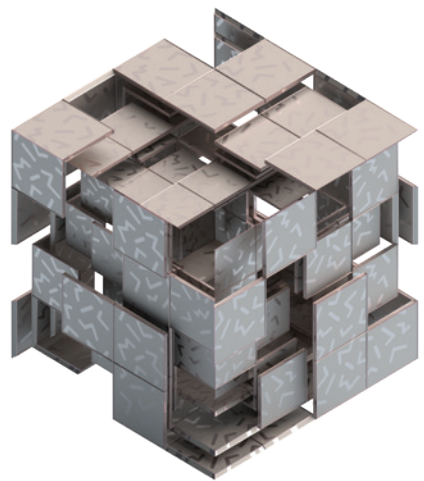
充分利用 新兴技术的力量

数码货币交易

星展数码货币交易所(DBS Digital Exchange “DDEX”)继续受到热捧, 2021年的交易额超过10亿新元。在过去12个月里, 托管的数码资产规模增长超过10倍, 达到8亿新元。此外, 我们旗下的证券业务部星展唯高达获得了可提供数码支付代币服务正式批准, 从而可提供直接支持资产管理经理和公司通过DDEX进行数码支付代币交易。

Partior

我们旨在通过Partior这个基于区块链的跨境清算和结算供应商来改变支付的未来, 提高整个银行业的数码清算和结算解决方案的效率。Partior于2021年10月上线。



全球碳交易平台和市集(Climate Impact X “CIX”)

我们与新加坡交易所、渣打银行和淡马锡联手建立了全球碳交易平台和市集(Climate Impact X “CIX”), 让企业都能获得高质量碳信用额度, 以解决不可避免的碳排放问题, 并为扩大全球自愿碳市场规模而努力。CIX预计将在2022年初上线。

星展银行数码债券发行市场平台(DBS FIX Marketplace “FIX”)

为了推动创造更高效的资本市场, 星展银行推出了数码债券发行市场平台(DBS FIX Marketplace “FIX”), 这是亚洲第一个完全数码化和自动化的债券发行交易执行平台。在FIX市场平台上, 发行人可以发行自己的债券, 并直接与投资者联系。截至2021年底, FIX市场平台已进行了20次发行, 金额达40亿新元。

投资于科技独角兽的未来

EvolutionX Debt Capital

为了支持亚洲新经济公司的发展, 我们与淡马锡联手建立了EvolutionX Debt Capital。这个价值5亿美元的成长阶段债务融资平台专注于为整个亚洲地区处于成长阶段的技术型公司提供融资, 并以中国、印度和东南亚为重点。

利用新科技

我们继续通过推行新举措以及推动科技前沿开启增长新途径, 重塑银行业的未来。

重新定义银行业

区块链 技术

创新 解决方案

数码化转型



倡导可持续发展

应对气候变化是一个重要的优先事项，星展正在参与全球性活动，力求在2050年前实现净零碳排放。同时，疫情也加剧了我们身边的社会问题。由于认识到这一点，我们加大了对社区的支持，并将在未来继续采取更多行动。

绿色能源

净零排放

社区意识

具有生态意识的生活

塑造与气候更协调一致的未来

净零碳排放银行业联盟

星展是新加坡第一家签约加入由联合国召集的净零碳排放银行业联盟的银行。这加强了我们对全球实现净零排放转型的承诺。

通过可持续发展融资推动积极影响

为了加强星展在可靠的银行业务方面的努力，我们将可持续发展融资的目标提高为2024年达到500亿新元。我们的目标是帮助更多客户将可持续的商业惯例纳入其整体商业策略。例如，我们与世界上最大的时装零售商之一、拥有Zara、Pull&Bear、Bershka等品牌的Inditex联手推出一项有机棉采购融资试点计划。借此，我们能够通过当地的农民生产者组织向印度的2,000多名农民提供融资。由于对他们的现金流有更多的了解，农民可以更好地按照其业务需求制定计划，并发展其可持续农业经营。2021年，星展在可持续发展融资交易中投入205亿新元。

拓宽我们的可持续投资组合

为了激励更多的财富管理客户在投资中采用ESG标准，星展私人银行承诺在2023年之前将其可持续投资、产品和解决方案增加到其资产管理规模的50%以上。

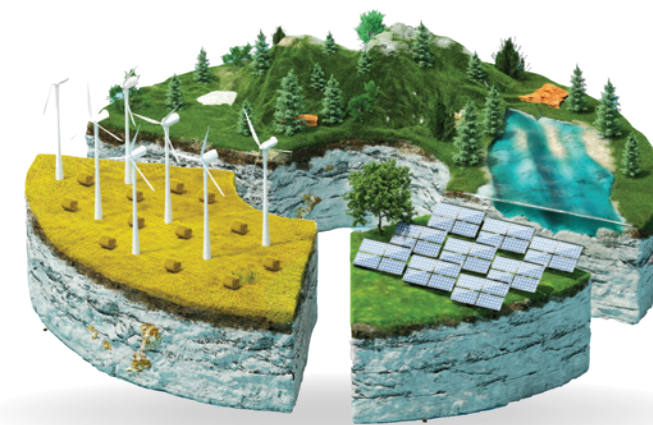
朝着2039年实现零热煤的承诺稳步前进

星展是新加坡第一家承诺到2039年实现热煤零风险敞口的银行。2021年4月，我们停止接纳从热煤中获得25%以上收入的新客户，并将随着时间的推移降低这一门槛。

投身社会公益

追加1亿新元的资金投入，加强对社区的支持

2021年，星展集团拨出1亿新元，加强对社会企业(Social Enterprise “SE”)和社区事业的支持。我们也加倍努力推动星展基金会(DBS Foundation “DBSF”)奖助金计划，将奖助金预算增加到300万新元。总共有19家社会企业被选中接受星展基金会的资助，以促进它们的发展，从而产生更大的影响。2021年，星展基金会扶持的社会企业总数增长了19%，达到824家。



绿化我们的环境足迹

我们有望在2022年实现整个银行运营净零碳排放的目标。星展位于纽顿的四层办公大楼将被改造成净零排放的气候友善型物业。截至2021年底，接近100%的星展新供应商已承诺遵守该行的可持续采购原则。

LiveBetter

为了鼓励具有生态意识的生活，我们在新加坡推出了LiveBetter——一个一站式数码平台，用户可轻松获得环保提示，为当地绿色事业捐款，并投资于以可持续发展为主题的基金。目前，这个业界首创的平台通过星展银行/储蓄银行的digibank数码银行应用程序向银行的所有新加坡客户提供服务。

争取实现食物零浪费

自2020年以来，我们一直努力提高人们对食物浪费问题的认识，并号召社会各界共同解决这一问题。迄今为止，我们的努力已经在亚洲各地产生了超过80万公斤的食物影响，其中60多万公斤是在2021年实现的。这包括被重新分配的多余食物，以及被减少和回收的食物浪费。

向整个地区遭受疫情重创的人们捐赠物资

在疫情最严重的时候，星展集团通过广泛的救济援助来表达我们对地区同事、客户和社区的声援。其中包括向印度和印尼捐赠氧气浓缩机及其他医疗用品，以协助他们对抗疫情。

为外籍劳工和外籍女佣开设银行账户

储蓄银行是唯一一家与外籍劳工中心和家庭佣工中心合作的银行，为超过640,000名外籍劳工和外籍女佣开设银行账户。目前，他们中约有67%使用储蓄银行的digibank数码银行应用程序来进行银行交易。2021年，工作许可账户持有人的汇款数量增长了23%。



执行总裁 业务回顾

高博德分享了他对主要增长和可持续发展举措的看法。



问题1: 星展最近收购拉克什米·维拉斯银行、深圳农村商业银行和花旗台湾消费金融业务的理由是什么?

我一直认为,从长远来看,除了新加坡和香港以外,星展需要深深植根于我们的四大市场中的一个或多个市场,这些市场包括中国、印度、印尼和台湾。虽然我们在这些市场上依靠数码扩张,但我们的经验显示,纯数码策略很难实现充分盈利,而“数码实体”(数码加上适当的实体规模)方法更能满足客户需求,通向盈利之路。我们一直在考虑通过非有机交易建立这种规模;遗憾的是,在过去十年的大部分时间里,监管环境使其难以实现。过去几年的不连续性在这方面提供了新的机会,我们有幸能够利用这个时段,通过三项交易取得有意义的进展。

展望下一个十年,我们在过去18个月进行的三项交易——合并印度的拉克什米·维拉斯银行(Lakshmi Vilas Bank “LVB”)、收购花旗集团在台湾的消费金融业务(花旗台湾消费金融业务),以及投资于深圳农村商业银行(Shenzhen Rural Commercial Bank “SZRCB”),将使星展为实现增长打下良好基础。

印度仍然是一个极具吸引力的银行市场,特别是在中小企业和零售领域。由于我们选择了设立当地的附属银行作为运营实体,而不是通过分行来运营,充当LVB“白衣骑士”的机会来了。

LVB对我们的吸引力在于它的业务遍及印度南部五个邦,而印度的这一地区具有诱

人的经济特点,并且与新加坡有历史上的联系。同时,它使我们在印度前60个城市中的42个城市占有一席之地,通过零售存款改善了我们的资金基础,并帮助我们通过提供黄金贷款和房屋抵押贷款等产品拓宽了我们的产品平台。合并后第一年取得了出色的业绩,我们深信,我们现在有这么好的平台,将使我们在未来几年实现快速增长。

虽然我们意识到中国作出的政策调整,但我们仍然致力于中国市场。我们在中国的策略立足于三个方面。首先,我们为大型国有企业,特别是具有区域增长雄心的潜在世界巨头提供银行服务。2021年,我们通过一家证券合资企业增加了投资银行业务能力,因此我们也可以为此类公司的资本市场活动提供支持。第二,我们希望深耕大湾区,为供应链下游的中小企业提供银行服务。第三,我们迫切希望通过生态系统合作伙伴扩张到消费金融领域。

收购深圳农村商业银行13%的股份使我们能够通过深圳这个大湾区发展最快的城市加快实施大湾区策略。我们还认为,深圳农村商业银行与我们在香港和中国的特许经营业务之间将开展互利合作。虽然只收购了少数股份,但我们的持股比例是单一股东中最高的。我们将来也可能有机会增持股份。

星展自1983年起进入台湾市场,虽然目前特许经营业务对集团有很大的贡献,但由于诸多原因,收购花旗台湾消费金融业务将打破格局。

这项交易将使星展银行(台湾)的增长速度至少加快10年,使其成为台湾资产规模

最大的外资银行。合并后的实体在信用卡余额、投资资产管理规模、贷款总额和存款基础方面将成为台湾外资银行之最。这将发挥规模经济带来的协同作用,包括减少全球和区域的管理费用。花旗台湾消费金融业务坚实的低成本存款基础也将为星展银行(台湾)扩张机构和中小企业银行业务提供支持。

到2024年,我们预计这些交易将为我们的收入基础增加约12亿至13亿新元,并为我们的损益表底线增加5亿新元。这些交易将加强我们的特许经营业务,并使我们的以占据有利地位,乘着亚洲结构性增长的东风大有作为。

问题2: 数码货币和去中心化金融将对银行业产生什么样的影响? 你们是如何应对的?

让我把数码货币的问题解析为以下几点:

- 纸币和硬币是否可能持续减少,被比特币和字节所取代? 这个问题的答案显然是肯定的。无论是通过使用信用卡还是电汇,数码货币都不是一个新概念。事实上,97%的流通货币是数码货币。随着手机的普及,很明显,各种电子钱包和电子转账将如雨后春笋般涌现。
- 私人发行的数码币(如比特币)是否可能取代政府支持的货币的作用? 这个问题的答案可能是否定的。原因是货币需要具备三个属性:记账单位、交易媒介和价值储藏。私人发行的货币很难达到其中的前两项。有几个方面的原因。这些原因包括缺乏普遍性,对“发行人”缺乏信心,价值波动大

等等。虽然用于发行这些货币的技术(区块链)确实非常强大,并且确实构成了实现不变性和透明性的基础,但事实是,当涉及到常规货币交易时,普通人要普遍接受这项技术仍需时日。我还预计,监管机构(和政界人士)将不愿意放弃对货币政策和经济管理工具的控制权,因此对于让私人货币发展将十分谨慎。话虽如此,我确实认为私人货币(加密货币)将继续增长,作为一种有意义的储值手段,就像今天的黄金一样。

- 在这种情况下,是否可能出现更多的全球中银行数码货币解决方案(Central Bank Digital Currencies “CBDCs”)? 我认为有这种可能性。世界上85%的中央银行目前正在开展CBDCs的研究和/或试点工作——所以发展方向似乎很明确。然而,我的猜测是,跨境结算的使用案例将比本地结算更有说服力。在考虑本地CBDCs时,各国央行将面临一个关键问题:他们希望在多大程度上将现有银行系统及其在信贷创造中的作用去中介化? 如果他们采取“中介”CBDCs方式(即利用现有银行系统来保管零售CBDCs钱包),他们是否能实现比现有银行解决方案更有意义的改进?
- 各国中央银行正在评估CBDCs对货币政策的有效性、信贷创造和可得性,实现更大程度的金融普惠以及金融系统的安全和稳定的潜在影响。我们将继续通过参与业内沙盒和技术实验,密切关注这些发展。

除了数码货币,区块链技术促成的另一项关键创新是去中心化金融(Decentralised Finance “DeFi”),在DeFi社区自治的基础上,代币化和智能合约的使用允许进行点对点金融交易,不需要中介机构。这将导致人们对现有社会和经济安排的性质和结构进行反思。我相信这将产生诸多影响,其中有三点浮现在我的脑海中。

- 智能合约的可编程性将使我们能够重新设想工作流程,如与结算、反洗钱(AntiMoney Laundering “AML”)和了解您的客户(Know your customer “KYC”)有关的流程。这可以通过降低成本和提高整体效率和效力,使后勤操作的结构发生巨大的变化。
- 在这个替代性金融体系中,现有中介机构将创造新的角色或改变角色。在这方面,我们可以把共同基金行业的创立与之相提并论,它使商业银行业务去中介化,但却促进了投资银行业务和财富管理的演变。同样,我相信银行业内现有的角色也会发生演变。客户拥有权以及银行的客户体验管理也将继续发挥作用。
- DeFi的意图是通过取代包括政府机构在内的中心化机构来实现金融民主化。在

在我看来,这不太可能发生。走上这条道路将需要人类面对民族国家的作用及其对金融体系的安全和稳定的责任这一棘手而重要的问题。我相信,民族国家仍将是一个关键的组织性原则,不会很快被削弱。

我们正在密切关注这些发展,并将继续探索利用其优势创造新的机会和收入来源的途径。

问题3: 星展是全球首批签署净零碳排放银行业联盟承诺的100家银行之一。你们对实现这一巨大的承诺是否有信心,到目前为止采取了哪些措施?

我们坚信,气候危机是人类面临的最大挑战之一,需要我们所有人——个人、政府和企业做出承诺和努力,找到保护地球和子孙后代的解决方案。星展在过去几年里一直就这个问题开展工作,并在我们的贷款政策和投资组合开发(特别是退煤承诺以及可再生能源融资组合的增长)方面取得了稳步的进展。

尽管如此,我们直到去年年底才签署了净零碳排放银行业联盟(Net-Zero Banking Alliance “NZBA”)承诺,主要是因为我们不愿在没有确立前进道路上的一些阶段性目标、对于我们能够做什么和必须做什么来实现目标也没有一定的界限的情况下对2050年作出保证。

我们对实现这一远大目标充满信心,这源于我们在作出保证之前采取的五个步骤,为短期和中期阶段性目标确定了清晰的界限。

第一步是更好地掌握现有投资组合的碳密集度。虽然我们几年来一直根据气候相关财务信息披露专案小组(Task Force on Climate-Related Financial Disclosures “TCFD”)的要求进行报告,但这是基于300至400名客户的样本量进行的,占我们的基数的10%左右。在过去的一年中,我们已经能够将覆盖范围扩大到近3,000名客户,现在占基数的三分之一以上。我们还与外部顾问合作,创设计量模式,使我们能够更好地估计剩余的投资组合。

第二步是增强对不同行业的潜在转型途径的信心。在我们的模式中,我们采用了全球普遍使用的情景,如绿色金融系统网络(Greening the Financial System “NGFS”)或国际能源署(International Energy Agency “IEA”)提供的情景。公平地说,这项工作仍在进行中,而且毫无疑问,不同的国家会有不同的特质。然而,这

些途径有助于指导我们在何时需要开展多少工作。

第三步是制定分类法,按行业对可持续发展和转型活动进行精确分类。我们将其纳入我们的可持续发展和转型融资框架与分类法文件中,在我们帮助客户制定转型策略以减少温室气体排放和建立对气候变化的抵御能力时,指导我们与客户的互动接触。我们的一切努力已促使客户参与度大幅提高。2021年,我们在可持续发展融资业务方面取得了良好的进展。这一年,我们在可持续发展挂钩贷款中投入124亿新元,在绿色贷款中投入69亿新元。我们在在可持续发展融资交易中的累计投入额达到394亿新元,而我们的可持续发展融资目标是到2024年达到500亿新元。这也是我们连续第二年在亚太地区(日本除外)绿色贷款和可持续发展挂钩贷款安排的排行榜中位居首位。

我们的第四步是将ESG纳入我们的风险管理框架和策略规划中。为此,我们正在开发评估气候相关风险的计量模式。

我们的第五步是开始积极减少自身运营中的碳足迹,在2022年之前减少至净零排放。

根据我们的承诺,我们将在未来一段时间内加强对各种措施的报告,以透明的方式向所有利益相关者介绍最新进展情况。

高博德
执行总裁
星展集团控股有限公司

财务总监 陈述

“我们报告的2021年净利润达到创纪录的68亿新元，重回去年被疫情打乱连续高收益趋势。净利润比2020年高出44%，比此前于2019年达到的最高位高出6%。股本回报率为12.5%。”



我们报告的2021年净利润达到创纪录的68亿新元，重回去年被疫情打乱连续高收益趋势。净利润比2020年高出44%，比此前于2019年达到的最高位高出6%。股本回报率为12.5%。

尽管由于各国央行为应对疫情而进行的降息的全面影响，净利息收入进一步受挫，下降10亿新元，但星展仍取得了这样的业绩。加上2020年减少的18亿新元，净利息收入比2019年减少了28亿新元。此外，由于市场机遇，我们在2020年实现了5亿新元的非经常性投资收益，该收益在2021年不复再现。

有两个因素推动了创纪录的业绩。

第一个因素是业务量的增长。按固定汇率计算，贷款增长了9%，创下2014年以来最快增速。企业、贸易、住房和财富管理贷款都取得了全面性的增长。由于大多数手续费活动的增长，手续费收入增长了15%，达到创纪录的35.2亿新元。来自交易和客户活动的财资市场收入也创下新高。鉴于经济复苏的不平衡性，我们获得如此多元化增长的能力不仅反映了周期性因素，也反映了我们近年来为巩固我们的特许经营业务所作的结构性改进。

推动创纪录业绩的第二个因素是我们的风险管理的审慎性。我们在疫情开始时执行严格的流程，以估算经济破坏产生的信贷成本。无担保消费贷款、中小企业和大型企业中的几个部门被认为是更容易受到冲击的投资组合。

利用各种压力假设，我们估计2020-21年的准备金总额为30亿-50亿新元。我们在2020年预留了30.7亿新元的估计费用，其中包括17.1亿新元的一般准备金，以完全覆盖压力最小情景下的信贷成本。

资产质量优于压力最小情景。随着新形成的不良资产下降到疫情前的水平，并被现有不良资产的偿还所抵消，不良资产下降了13%，不良贷款率从1.6%下降到1.3%。特殊准备金下降了三分之二，达到4.99亿新元，即贷款的12个基点，低于疫情前的水平。由于偿还了风险敞口较弱的贷款和信贷升级，我们的优良贷款组合的质量得到了改善，并拨回4.47亿新元的一般准备金。

业务发展势头强劲且基础广泛

由于2020年3月降息的全面影响，净利息收入下降7%，降至84.4亿新元。净息差下降17个基点，降至1.45%，下降主要发生在上半年。接近年底时，净息差趋于稳定，第四季度为1.43%，与第三季度相比没有变化。

基础广泛的贷款增长缓解了净息差的压力。贷款增长了9%即340亿新元，达到4,090亿新元，是我们年初预期的两倍。所有贷款类别都对增长做出了贡献。

非贸易公司贷款增长8%即180亿新元，达到2,410亿新元。增长呈多元化。超过一半的增量来自本地区，而前一年三分之二的增长来自新加坡。按行业划分，五分之三的增长是

用于企业重组、收购和私有化的房地产。其余增长分布在其他行业，以科技、媒体和电信以及能源和资源为首。我们进行了112笔可持续发展贷款交易，投入额达到210亿新元，比前一年的54笔交易、金额100亿新元翻了一番。

贸易贷款增长10%即40亿新元，达到430亿新元。这一增长与区域贸易活动的增加相一致，但部分被下半年的零散还款所抵消。

住房贷款增长5%即40亿新元，达到790亿新元。过去两年的增长受到了2018年中期推出的降温措施的长期影响以及2020年的封锁措施的影响。整个2021年，新推出交易和转售交易的新预订量都表现强劲，全年金额增长了27%，创下历史新高。

在财富管理客户的带动下，其他消费贷款增长了15%即60亿新元，达到450亿新元。

存款增长7%即320亿新元，达到5,020亿新元。存款的增长来自来往和储蓄户头(Casa)，增加了410亿新元，使我们能够释放成本较高的定期存款。Casa占总存款的比例增加了三个百分点，达到创纪录的76%。Casa存款的强劲增长反映了我们在新加坡储蓄存款方面的长期主导地位，以及Casa特许经营业务在其他地区的改善。在香港，Casa比率上升到83%。

剩余的存款被存放在央行，由于其收益低于客户贷款，导致净息差受到七个基点的影响。然而，由于中央银行存款没有发生任何风险加权，它们提升了收益和股本回报率。

存款基础扩大，Casa比率上升，再加上对资产负债表的改进，提高了我们对利率变动的杠杆作用。美元利率上升一个百分点，现在的净利息收入将增加18亿至20亿新元，而之前是14亿新元。

充足的流动资金使流动性覆盖率达到135%，净稳定资金比率达到123%，远远高于监管要求。

净手续费收入增长15%，达到35.2亿新元。值得注意的是，今年的前三个季度是有记录以来最高的三个季度；第四季度的手续费收入是季节性低点。周期性和结构性因素都促成了增长。

财富管理费增长19%，达到创纪录的17.9亿新元。虽然低利率和经济前景的改善创造了一个有利的环境，但增长也是由于我们所采取的业务举措。我们将业务范围扩大到了零售部门，现在零售部门贡献了15-20%的投资产品和银行保险收入。我们的数码平台使客户能够在面对面活动受到封锁限制时进行交易，由于数码交易的易用性和即时完成性，刺激了客户长期转向数码交易。客户参与度的提高为我们带来了更高的钱包份额。最后，年金产品，如我们的全权委托投资组合服务，提供了新的经常性收入来源。

由于信用卡和借记卡的综合消费达到了创纪录的水平，即使旅游消费仍然低迷，银行卡手续费增长了12%，达到7.15亿新元。

交易服务费增长了13%，达到9.25亿新元，再创新高。由于我们的数码平台的方便快捷，以及我们与客户携手根据他们的具体需求制定解决方案的文化，现金管理费得到了提升。贸易费用因区域贸易量增加和供应链融资而增长。

投资银行业务手续费增长了47%，达到2.18亿新元。在低利率环境下，固定收益费用达到新高，发行量强劲。我们将重点放在可持续交易上，为企业、金融机构和法定机构安排了41次发行，总额达230亿新元。股票市场费用在去年同期的低基数上有两位数的增长，交易包括房地产投资信托和特殊目的收购公司。

我们的中国证券合资公司在下半年开始运作，很快就完成了五笔中国在岸投资银行交易。

财资市场的交易收入增长5%，达到15.1亿新元，而客户收入增长13%，达到17.1亿新元。两者都达到了新高。增长的动力来自于我们扩大了数码平台的分销覆盖面，通过数据分析和挖掘更有针对性地向客户提供产品，以及通过算法加强对交易资金的管理。

财资市场的部分收入反映在其他非利息收入中，该部分下降5%，降至23.3亿新元。因一年前的市场机遇带来的高基数而产生的投资收益有所下降，抵消了财资市场贡献的上升。其他非利息收入也包括我们持有的深圳农村商业银行13%的股份所带来的2,600万新元的首次、两个月的联营公司贡献。

按业务单位划分，个人银行业务及财富管理收入下降了8%，降至53.2亿新元。利率下降带来的影响因贷款和存款增长、投资产品、银行保险和银行卡收入的增加而缓解。机构银行业务收入增长了4%，达到59.8亿新元，因为利率下降带来的影响被贷款和存款增长以及包括财资客户销售和资本市场活动在内的非利息收入增加所抵消。财资市场交易收入增加了5%，达到15.1亿新元，比三四年前的水平高出一倍，这是因为包括股票和信贷交易在内的一系列活动的贡献提升。

按地区划分，新加坡的收入受到利率下降的影响，下降了4%，降至89.5亿新元。由于贷款按照利率的下降重新定价，并且维持流动性更强的资产负债表，净息差收窄。资产量增加以及手续费和交易收入取得的创纪录业绩，部分抵消了净息差的下降。按固定汇率计算，香港的收入增加了1%，达到24.8亿新元，因为非利息收入的增加超过了利率下降对净利息收入的影响。非利息收入在产品 and 客户领域实现广泛基础的增长。在财富管理和财资客户收入增长的推动下，大中华区其他地区的收入增长了11%，达到12.3亿新元。南亚和东南亚的收入增长了2%，达到11.2亿新元，主要是由于合并了拉克什米·维拉斯银行(Lakshmi Vilas Bank “LVB”)。印度的有机贷款相关费用和财资客户收入也有所提高。

支出得到妥善管理，为64.7亿新元。剔除LVB和前一年的政府拨款，基础支出只增长了1%，增长发生在下半年。

经济复苏稳定后，年中(而不是通常的年初)进行了基本工资的上调。对未来增长的投资也得到了加强。由于自2020年底开始实施灵活工作政策，我们开始合理调整我们的办公空间，因此占用成本下降，从而缓解了这些成本的增长。成本收入比为45%。

资产质量得到改善

资产质量优于我们在年初时的预期，当时全球多个地区的新冠肺炎感染人数仍在猛增。由于不确定退出政府延期的贷款会有怎样的表现，我们曾指导该年度的准备金总额定为10亿新元。随着时间的推移，信贷质量保持良好，信贷成本也远远低于最初的指导值。

2021年底，处于暂缓状态的贷款从上一年的130亿新元下降到4亿新元。全年新形成的不良资产下降到疫情前的水平。现有不良资产的还款额增加了，包括对风险敞口超过其注销价值的石油和天然气支持服务资产的偿还，以及第四季度对两笔重大风险敞口的全额偿还。因此，不良资产总额下降了13%，降至58.5亿新元，不良贷款率有所改善，从1.6%下降到1.3%。特殊准备金下降了三分之二，达到4.99亿新元，即贷款的12个基点，低于疫情前的水平。

同时，在较强劲的经济条件的支持下，优良贷款组合的质量有所改善。由于偿还了风险敞口较弱的贷款，信贷升级以及不良资产转移，一般准备金拨回4.47亿新元。拨回并没有触及前几年积累的一般准备金的叠加。

由于特殊准备金的减少和一般准备金的拨回，本年度的准备金总额为5,200万新元。

准备金储备继续保持高位。一般准备金储备达38.8亿新元，比新加坡金管局的要求高出4亿新元，并比二级资格要求高出11亿新元。加上特殊准备金，准备金总额达到68亿新元。不良资产的准备金覆盖率为116%，如计入抵押品，则为214%。

一次性项目

本年度录得两项一次性项目。完成深圳农村商业银行交易后，星展获得了1.04亿新元的收益。此外，还向星展基金会和其他慈善事业捐款1亿新元。我们此前于2013年拨出5,000万新元成立基金会，以推动我们对社会和社区发展的承诺。

资本比率保持强劲

由于利润增值超过了风险加权资产增长，我们的普通股一级资本(Common Equity Tier 1 “CET-1”)比率从13.9%上升到14.4%。杠杆比率为6.7%，比监管要求的3%高出一倍多。

2021年12月31日之后发生两件会计事项，对CET-1比率产生了影响。2022年1月28日宣布收购花旗台湾消费金融业务，产生了0.7个百分点的影响。由于2021年11月发生两天的数码银行服务中断，星展于2022年2月受到操作风险监管的处罚，产生了0.4个百分点的影响。保守假设，倘若在合并台湾业务之前未解除处罚，并假设无资本增值，CET-1将达到13.3%，处于目标运营范围的上限。

增加季度股息

我们建议在即将召开的年度股东大会上，批准派发每股36分新元的第四季度股息，比上次派息增加9%。这将使2021财政年度的股息达到每股1.20新元。这也意味着，如果没有不可预见的情况，今后的年化股息将是每股1.44新元。这一增长符合我们的政策，即持续派发股息，并随着收益逐步增长。

丰厚的股东总回报

我们实现了35%的股东总回报，包括该历年的股价收益和股息。

我们的股价上涨了30%，表现优于海峡时报指数以及为新加坡证券交易所的其他金融业股票。在该历年，我们派发了每股1.02新元的股息。2020年第四季度和2021年第一季度，我们每股派发18分，符合新加坡金融管理局早先对银行适度派息的指导。随着限制的解除，我们在剩下的两个日历季度恢复到疫情前每股33分新元的派息。

展望 —— 周期性因素在结构上被新的增长引擎所推动

在过去一年多的时间里，我们进行了几项收购，以拓展我们在成长型市场的特许

经营业务。2020年11月合并的LVB使我们得以扩大业务版图，并大大扩展了我们在印度（特别是印度南部，该地区与东南亚有着广泛的商业和文化联系）的零售和中小企业客户群。为了抢占先机，把握中国金融市场进一步开放后的双向交易流，我们在2021年6月成立了一家合资证券公司——星展证券（中国）有限公司。我们在2021年10月完成了对深圳农村商业银行13%股份的收购，提升了我们在大湾区的曝光率。而我们在2022年1月购买了花旗集团价值不菲的台湾消费金融特许经营业务，使我们在该市场的增长速度加快了十年以上，为我们奠定了坚实的Casa存款基础，并推动我们成为最大的外资银行。

同时，我们开发了新的数码资产，以利用新兴技术的优势。星展数码货币交易所提供数码资产的代币化、交易和托管服务。

Partior是一个基于区块链的跨境银行间支付实时结算平台，旨在克服当前实务中的低效率问题。Climate Impact X是一个高质量碳信用额度的全球交易所和市场。我们将这些平台安置在控股公司DBS Finnovation，以提高透明度并更好地实现其未来的货币化。

除了积极的周期性因素外，这些新引擎将为我们来年的增长前景提供结构性推动力。虽然存在来自美国金融市场抛售和中国经济放缓的风险，但经济活动继续回升，各国正在逐步重新开放边境。

我们以健全的业务渠道迈入2022年。在撰写本文时，我们预计贷款增长将高于中位数，手续费收入将以两位数的百分比增长。此外，随着时间的推移，预期的利率上升将使我们的收益逐步提高。我们将继续执行成本控制，同时为未来投资。

资产质量在过去一年有所改善，预计将保持稳定，总准备金将保持低位。由于利率上升，中小企业投资组合面临潜在资产质量风险，但我们已经反复对投资组合进行了压力测试，基本上是有担保的。

借助基础广泛并通过新的增长引擎得到加强的特许经营业务、在执行方面经过验证的灵活性、经过审慎管理的资产负债表以及周期性的助推力，预计在未来一年，星展将实现进一步的盈利增长和股东回报。



林淑慧
财务总监
星展集团控股有限公司

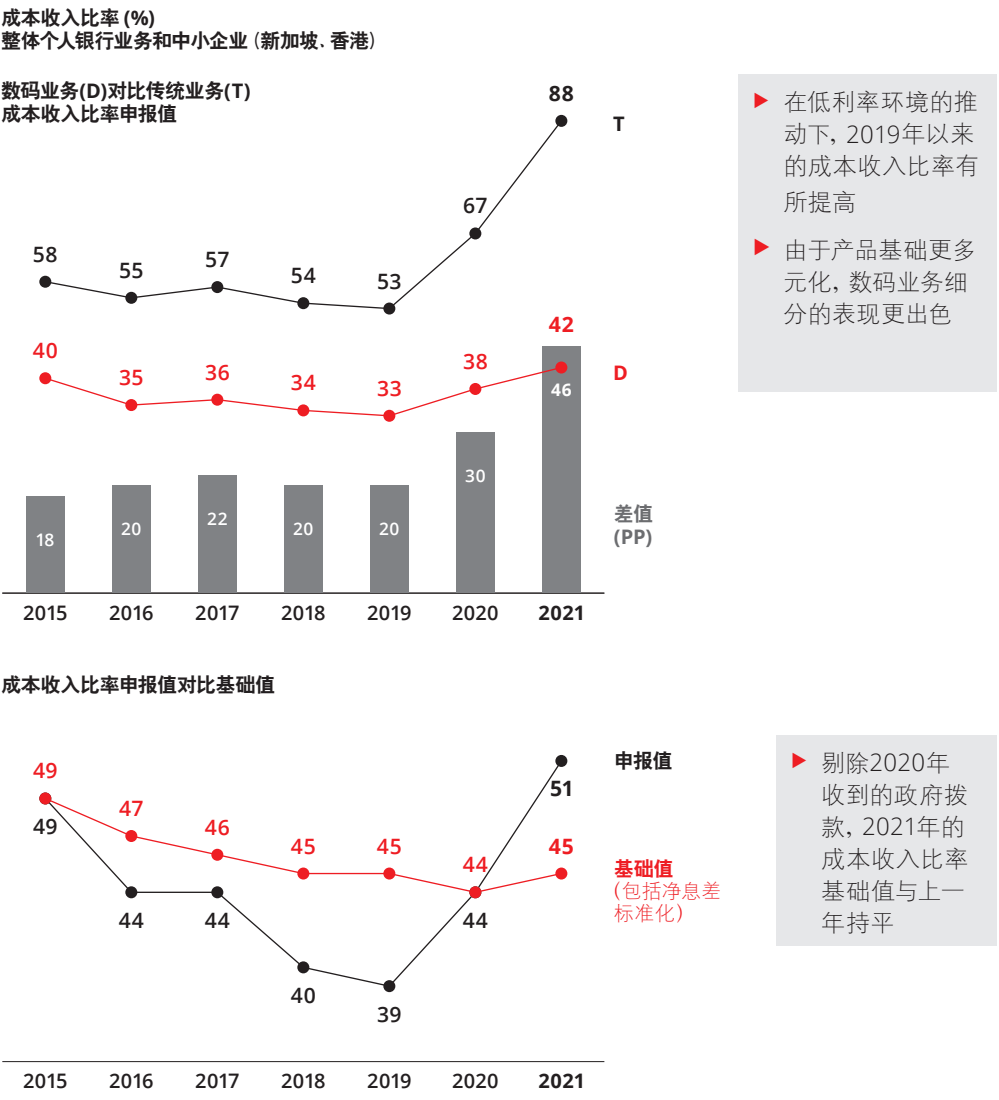
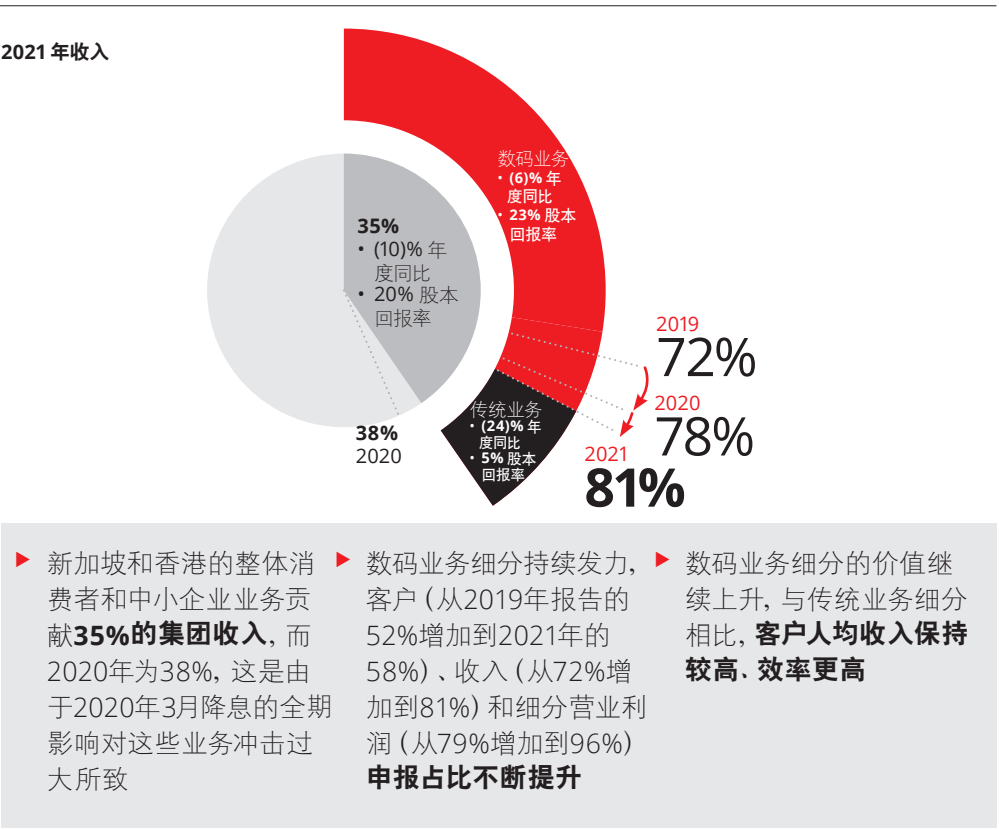
(A) 数码化

我们继续推进我们在新加坡和香港的消费者和中小企业业务的数码化转型议程。2021年，我们前瞻性地收紧了数码客户的资格标准，这反映了我们努力实现与客户更深入的数码互动。客户现在需要在12个月内通过数码渠道进行至少75%（之前是50%）的金融或非金融交易，才被视为数码客户。这一变化并没有对2021年的指标与往年报告的指标的可比性产生实质性的影响。

2021年，数码客户的比例上升到58%，与新冠肺炎疫情之前的2019年相比，增加了6个百分点。这反映了在新冠肺炎疫情期间数码应用步伐加快，通过传统客户的转化和新客户的获取，数码客户群增长了50万，达到380万。

2021年，当新加坡和香港的消费者和中小型企业业务深切感受到2020年3月降息的全面影响时，数码业务细分更高的盈利能力和更大的弹性变得尤为明显。由于产品基础更加多元化，包括财富管理、银行保险和银行卡，减轻了利率下降对收入的拖累，数码业务细分的表现明显要好得多。因此，在2021年，数码业务细分的成本收入比率申报值是传统业务细分的一半。新加坡和香港的整体消费者和中小企业业务继续表现出对成本的有效控制。将利率影响以及2020年收到的政府拨款纳入正常化处理，2021年整体业务的成本收入比率与2020年持平。

两个业务细分之间的股本回报率差值也大幅扩大，数码业务细分的股本回报率为23%，而传统业务细分的股本回报率为5%。



(B) 业务单位业绩

个人银行业务及财富管理业务的总收入下降8%，降至53.2亿新元。利率下降带来的影响因贷款和存款增长以及财富管理和银行卡手续费的增加而缓解。支出增加2%，达到33.5亿新元。由于特殊准备金的减少和一般准备金的拨回，准备金总额下降到4,600万新元。

机构银行业务收入增长了4%，达到59.8亿新元，因为贷款和存款、财资客户活动以及资本市场的收入增加，抵消了利率下降带来的影响。支出增加5%，达到20.9亿新元。由于特殊准备金的减少和一般准备金的拨回，准备金总额下降到1.41亿新元。

由于信贷和股票衍生品活动的贡献提升，财资市场收入增长5%，达到创纪录的15.1亿新元。支出增加2%，达到6.47亿新元。

其他分部包括不属于业务分部的公司决策结果，以及LVB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。总收入下降10%，降至14.8亿新元，这是因为企业金融部管理的投资证券收益减少。由于一般准备金的拨回，准备金总额拨回1.3亿新元。

(百万新元)	个人银行/ 财富管理	机构银行	财资市场	其他	总额
2021年					
净利息收入	2,548	3,999	783	1,110	8,440
手续费和佣金净收入	2,186	1,282	-	56	3,524
其他非利息收入 ⁽¹⁾	588	703	726	316	2,333
总收入	5,322	5,984	1,509	1,482	14,297
支出 ⁽¹⁾	3,353	2,086	647	383	6,469
准备金总额	46	141	(5)	(130)	52
税前利润	1,923	3,757	867	1,229	7,776
2020年					
净利息收入	3,339	3,995	840	902	9,076
手续费和佣金净收入	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

(1) 不包括一次性项目

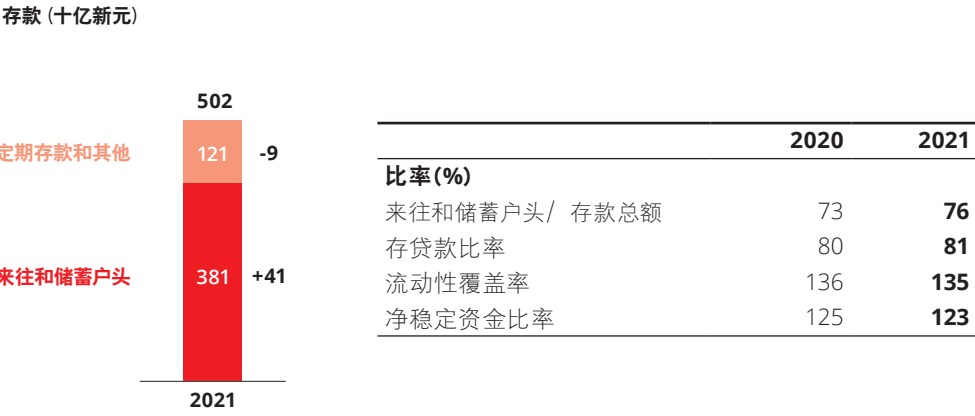
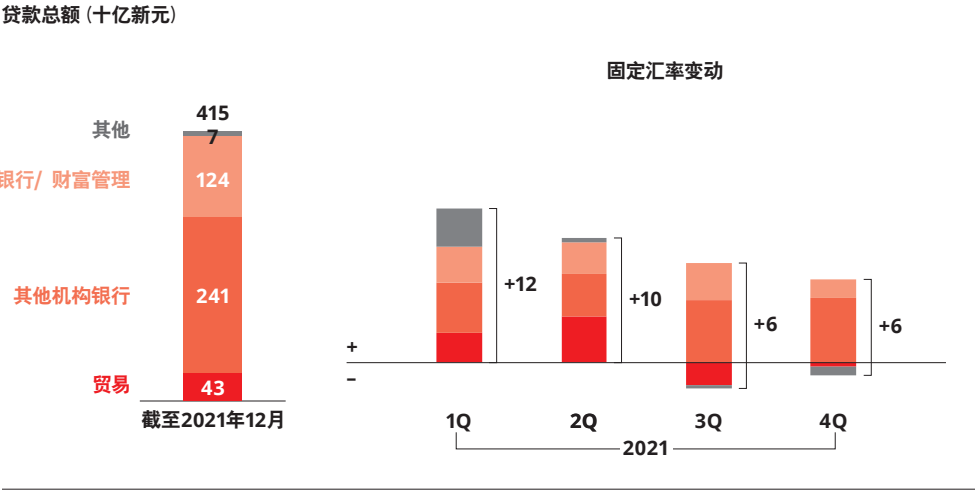
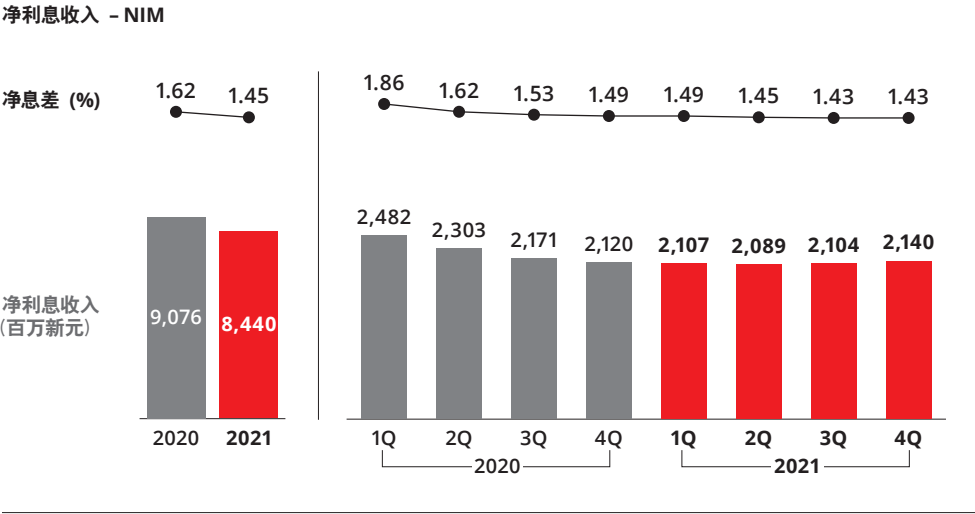
(C) 净利息收入

利息收入下降7%，降至84.4亿新元。

净息差下降17个基点，降至1.45%，这是由于用于贷款定价的基准利率仍然很低，并且增加部署收益率较低的剩余存款。

按固定汇率计算，贷款总额增长9%即340亿新元，达到4,150亿新元。增长的主要原因是新加坡和大中华区客户为首的非贸易企业贷款增加了8%即180亿新元。贸易贷款增长10%即40亿新元。由于财富管理和住房贷款的增长，消费贷款增长了9%即100亿新元。

按固定汇率计算，存款增长7%即320亿新元，达到5,020亿新元。来往和储蓄户头(current and savings account “Casa”)存款增长410亿新元，使更高昂的定期存款能够得以搁置。最终，Casa比率从73%上升到76%。我们在新元存款总额中的市场份额保持不变。



(D) 非利息收入

净手续费收入增长15%，达到35.2亿新元。财富管理费增长19%，达到创纪录的17.9亿新元。在低利率环境下，投资者高涨的情绪推动了各种投资产品需求的上升。增长的部分原因在于提高客户参与度的业务举措。由于现金管理和贸易融资业务手续费增加，交易服务费上升了13%，达到9.25亿新元。由于银行卡支出升至新高，银行卡费用增长了12%，达到7.15亿新元。由于股票承销和固定收益活动表现强劲，投资银行费用增长了47%，达到2.18亿新元。

其他非利息收入下降5%，降至23.3亿新元，这是由于一年前有利的市场机遇所产生的投资收益下降，抵消了创纪录的交易收入。投资证券收益下降60%，降至3.87亿新元，而交易收入上升27%，达到创纪录的17.9亿新元，因为财资市场的非利息收入和财资客户收入均升至新高。

手续费收入 (百万新元)	2021	2020	年度同比%
投资银行	218	148	47
交易服务 ⁽¹⁾	925	821	13
贷款相关	413	417	(1)
银行卡	715	641	12
财富管理 ⁽¹⁾	1,786	1,506	19
手续费和佣金收入	4,057	3,533	15
减手续费和佣金支出	533	475	12
手续费和佣金收入总净额	3,524	3,058	15

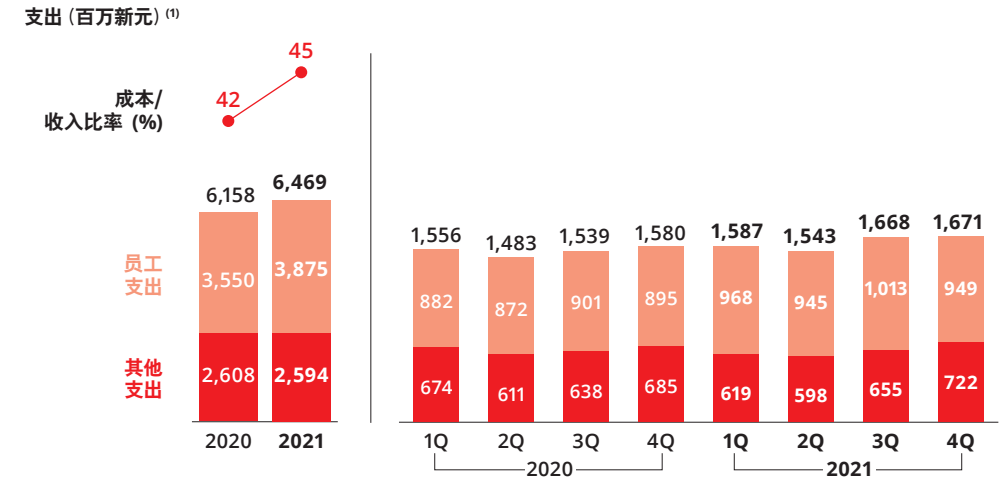
其他非利息收入 (百万新元)	2021	2020	年度同比%
净交易收入	1,791	1,405	27
投资证券净收入	387	963	(60)
其他 (包括租金收入、所占联营公司溢利、固定资产收益) ⁽²⁾	155	90	72
总计	2,333	2,458	(5)

(1) 先前在经纪业务项下列报的机构和零售经纪业务手续费已分别重新归类到交易服务和财富管理项目。上一年度的比较数据已重述，以符合本年度的列报。

(2) 不包括一次性项目

(E) 支出

支出上升5%，为64.7亿新元。剔除LVB的合并和前一年的政府拨款，基础支出增长了1%。员工成本因下半年基本工资上调的影响而上升。对未来增长的投资也得到了加强。由于实施灵活工作政策，我们合理调整了办公空间，因此占用成本下降，从而缓解了这些成本的增长。成本收入比为45%。



(1) 不包括一次性项目

(F) 资产质量和准备金

由于资产质量优于预期，新形成的不良资产下降到疫情前的水平。在偿还和注销后，不良资产下降13%，降至58.5亿新元，不良贷款率有所改善，从一年前的1.6%下降到1.3%。特殊准备金下降了三分之二，达到4.99亿新元，即贷款的12个基点，低于疫情前的水平。

由于偿还了风险敞口较弱的贷款，信贷升级以及不良资产转移，一般准备金拨回4.47亿新元。拨回并没有触及前几年积累的一般准备金的叠加，该部分被完全保留。

由于特殊准备金的减少和一般准备金的拨回，本年度的准备金总额为5,200万新元。

准备金储备继续保持高位。一般准备金储备达38.8亿新元，比新加坡金管局的要求高出4亿新元，并比二级资格要求高出11亿新元。加上特殊准备金，准备金总额达到68亿新元。不良资产的准备金覆盖率为116%，如计入抵押品，则为214%。

(百万新元)	2021	2020
期初不良资产	6,686	5,773
企业及机构银行业务和其他	(872)	792
新生不良资产	1,006	1,945
升级、清算及收回	(1,345)	(580)
注销	(533)	(573)
个人银行/ 财富管理	(47)	(24)
转化	82	(67)
期末不良资产	5,849	6,474
合并LVB	-	212
不良资产总额	5,849	6,686
不良贷款比率 (%)	1.3	1.6
特殊拨备金/ 贷款(基点)	12	31
累计一般和特殊准备金占比:		
不良资产	116	110
无担保不良资产	214	206

星展2021年 优先事项

传统关键绩效指标(40%)	转型 — “创造愉悦体验” (21%)	重点领域(39%)
---------------	------------------------	-----------

股东
实现可持续增长
衡量以财务成果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29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29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30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。

向通过客户体验进行管理转型
构建体验架构, 支持通过体验进行管理 (managing through journeys “Mtj”)
衡量在开发和实施框架以及通过客户体验进行管理的能力建设方面所取得的进展。

提供差异化的客户体验, 取得卓越成果
衡量在实施数据驱动的运营模式 (datadriven operating models “DDOM”) 和横向组织 (horizontal organisations “HO”) 方面所取得的进展, 以提供差异化的客户体验, 取得卓越成果, 包括改善财务状况以及数码客户获取、办理业务和互动。
详情请参阅年报第31页。

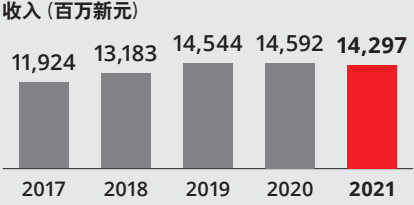
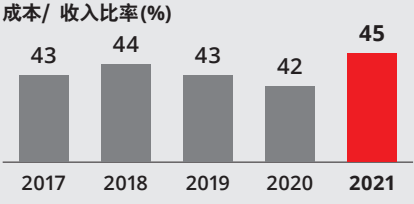
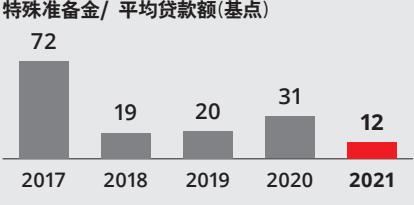
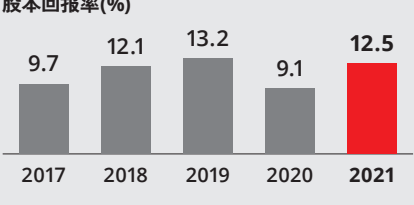
转变工作方式
通过大力采用敏捷和DDOM方法来推动转型, 改善员工体验, 同时保持在家工作模式下的生产率, 并拓宽转型领导的实践。
通过对新一代技术的持续投资, 将人工智能/机器学习(artificial intelligence/machine learning (“AI”/ “ML”))的使用产业化, 并实现大规模创新。
详情请参阅年报第32页。

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。

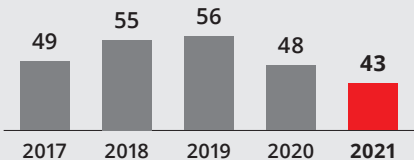
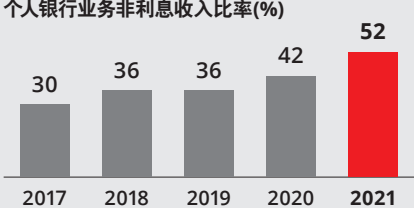
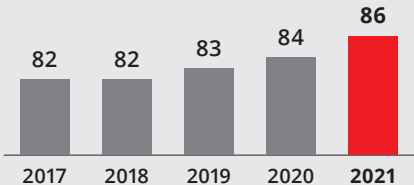
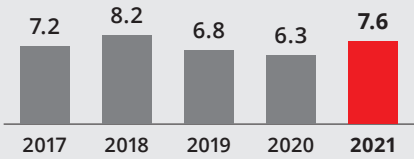
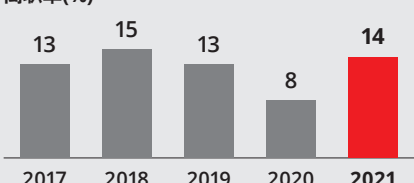
点燃新机遇
通过利用我们的数码能力和新兴科技趋势, 探索新的收入来源和增长机遇。
详情请参阅年报第33页。

建立可持续的特许经营业务
加强风险和合规框架, 维护在可靠的银行业务、负责任的商业惯例和创造超越银行业的影响力方面的努力。
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	收入微降2%, 降至143亿新元, 因为强劲的业务发展势头缓解了利率下降和投资收益从高基数下降的影响。贷款增长9%, 增幅为七年来最高, 而手续费收入和财资市场收入均创新高。 
	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改善	成本收入比率提高了3个百分点, 达到45%。剔除与合并拉克什米·维拉斯银行有关的成本和前一年的政府拨款, 由于年中加薪以及对未来的增长性投资, 基础支出增长了1%。 
	根据风险承受度, 审慎地增加风险敞口	由于资产质量的改善, 一般准备金拨回4.47亿新元, 特殊准备金下降到贷款的12个基点。不良贷款率有所改善, 从1.6%下降到1.3%。 
	提供稳定的股本回报率(return on equity “ROE”)	在利率接近零的环境下, 股本回报率仍上升至12.5%, 达到十多年来的第二高。 
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	在亚洲大公司方面, 我们在核心市场的市场渗透率排名从第四位上升到第二位。在《欧洲货币》2021年现金管理调查 (非金融机构) 中, 我们也连续第四年在全球最佳综合服务方面名列第一。 由于咨询服务以及数码解决方案和见解的改善, 财富管理客户参与度上升。然而, 由于与数码服务和费用有关的问题, 个人银行业务的客户满意度有所下降。我们已优先加强了我们的数码应用, 并修订了沟通方式, 从而使费用更清晰透明。 
		(1) 评分标准: 1=最差, 5=最佳。资料来源: 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) 新加坡客户满意度指数, 由新加坡管理大学卓越服务研究院和新加坡劳动力发展局联合制定。

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	企业及机构银行业务的非贷款收入比率下降至43%。反映了全球利率下降对企业及机构银行业务存款收入的影响，这因财资客户销售和资本市场活动的非利息收入增加而部分抵消。	企业及机构银行业务非贷款收入比率(%)  <table><tr><th>年份</th><th>比率(%)</th></tr><tr><td>2017</td><td>49</td></tr><tr><td>2018</td><td>55</td></tr><tr><td>2019</td><td>56</td></tr><tr><td>2020</td><td>48</td></tr><tr><td>2021</td><td>43</td></tr></table>	年份	比率(%)	2017	49	2018	55	2019	56	2020	48	2021	43
	年份	比率(%)													
2017	49														
2018	55														
2019	56														
2020	48														
2021	43														
	受益于投资产品、银行保险和银行卡的收入增加，个人银行业务的非利息收入比率上升10个百分点，达到52%。	个人银行业务非利息收入比率(%)  <table><tr><th>年份</th><th>比率(%)</th></tr><tr><td>2017</td><td>30</td></tr><tr><td>2018</td><td>36</td></tr><tr><td>2019</td><td>36</td></tr><tr><td>2020</td><td>42</td></tr><tr><td>2021</td><td>52</td></tr></table>	年份	比率(%)	2017	30	2018	36	2019	36	2020	42	2021	52	
年份	比率(%)														
2017	30														
2018	36														
2019	36														
2020	42														
2021	52														
员工	保持员工敬业度	尽管疫情长期存在，我们的员工仍然保持高水平的敬业度。在2021年全球基准的Kincentric My Voice Survey思澎赛“倾听员工心声调查”中，我们的排名从2020年优于87%的企业上升到优于91%的企业，员工敬业度得分提高到86%。有明显改进的方面包括调查跟进、提高生产率和管理人员效率。我们第六次在新加坡以及整个亚太地区被评为Kincentric思澎赛最佳雇主，并获得其他九个市场的最佳雇主认证。我们还在Kincentric思澎赛的首届多元化、公平和包容最佳实践特别表彰奖中获得认可。 在未来几年里，我们将继续在调查跟进、人才培养和人员配置以及奖励和认可等方面进行改进，与Kincentric思澎赛的亚太地区最佳雇主相比，目前我们在这些方面还有差距。	“倾听员工心声”员工敬业度评分(%)  <table><tr><th>年份</th><th>评分(%)</th></tr><tr><td>2017</td><td>82</td></tr><tr><td>2018</td><td>82</td></tr><tr><td>2019</td><td>83</td></tr><tr><td>2020</td><td>84</td></tr><tr><td>2021</td><td>86</td></tr></table>	年份	评分(%)	2017	82	2018	82	2019	83	2020	84	2021	86
年份	评分(%)														
2017	82														
2018	82														
2019	83														
2020	84														
2021	86														
	为我们的员工提供内部调动机会，以加强职业和个人发展	我们致力于在组织内部为员工提供各种职业机会，促进员工长期职业发展。通过我们的人才管理流程以及鼓励员工主宰个人职业发展的举措，包括Be My Guest计划（用于工作见习和接触其他部门的工作）、Opportunity Marketplace和内部工作门户网站，我们的内部流动率从2020年的6.3%（占员工总数的比例）提高到2021年的7.6%。	调动：内部流动率(%)  <table><tr><th>年份</th><th>比率(%)</th></tr><tr><td>2017</td><td>7.2</td></tr><tr><td>2018</td><td>8.2</td></tr><tr><td>2019</td><td>6.8</td></tr><tr><td>2020</td><td>6.3</td></tr><tr><td>2021</td><td>7.6</td></tr></table>	年份	比率(%)	2017	7.2	2018	8.2	2019	6.8	2020	6.3	2021	7.6
年份	比率(%)														
2017	7.2														
2018	8.2														
2019	6.8														
2020	6.3														
2021	7.6														
	保持或降低自愿离职率	与疫情前（2019年）相比，整个集团的自愿离职率略微上升至13.7%。然而，在我们的核心市场，流失率低于市场平均水平，但中国除外，中国的流失率与市场持平。	离职率(%)  <table><tr><th>年份</th><th>比率(%)</th></tr><tr><td>2017</td><td>13</td></tr><tr><td>2018</td><td>15</td></tr><tr><td>2019</td><td>13</td></tr><tr><td>2020</td><td>8</td></tr><tr><td>2021</td><td>14</td></tr></table>	年份	比率(%)	2017	13	2018	15	2019	13	2020	8	2021	14
年份	比率(%)														
2017	13														
2018	15														
2019	13														
2020	8														
2021	14														

转型 — “创造愉悦体验”

关键绩效指标/ 目标 成果													
向通过体验进行管理(managing through journeys “Mtj”)转型	构建体验架构，支持通过体验管理进行管理的新方式	我们针对Mtj制定并实施了DDOM和HO指导手册。我们对所有团队进行了关于Mtj要素的大规模培训，在指导手册和培训方面分别获得了4.5分（满分5分）和9分（满分10分）的正面评价。 包括信用卡、消费金融、财富管理、供应链和交易性外汇服务在内的关键客户体验均被重新架构，以实现Mtj。我们在六个核心市场均面向24项客户体验成功推出了Mtj。我们建立了由跨职能团队组成的横向组织，对关键业务优先事项共同负责，以打破筒仓思维。此外，我们设计了DDOM，以确定成果驱动因素，充分利用人工智能/机器学习，并确保通过迭代实验不断改进。 我们在多年探索的第一年就取得了良好的进展，并将在未来几年继续维持变革，改进体验架构。											
	提供差异化的客户体验，取得卓越成果	我们在各个市场上重新定义并实施经过改进的端到端信用卡体验。我们利用机器学习，对客户 的反馈和交易行为进行了大规模的检测，从而向客户推荐相关度最高的信用卡产品。为了打造差异化的客户体验，我们还进行了持续的实验。最终，在信用卡方面，我们实现了整体数码获取渠道份额的增长，达到88%，增长的驱动力来自新加坡、香港和台湾，这些市场的客户对银行卡应用的满意度更高。 为了改变消费金融业务的客户体验，我们利用数据、数码能力和合作伙伴关系，使贷款申请更为快捷、智能、无缝。我们与中国的贷款平台携程Ctrip以及印尼的贷款平台Kredivo建立的生态系统 合作伙伴关系，促进了贷款的大幅增长，因为我们提供了从入行引导到还款的100%数码化和直通式处理(straight-through-processing “STP”)的贷款体验。我们通过部署多语言模型获取大规模的客户反馈，并对服务互动进行实验，改善了客户沟通，整个地区的电话服务中心收到的投诉数量减少了近50%。 在财富管理方面，我们实施了人工智能/机器学习驱动的提示，为客户关系经理提供有用、可行的见解，以吸引客户，并使客户通过数码渠道及时获得信息，从而重塑了销售和服务体验。这使得新加坡、香港和台湾的投资和保险业务手续费收入大幅提升21%，并且在香港和台湾的客户满意度评分创下新高。											
		<table><tr><th>数码获取渠道份额</th><th>2020</th><th>2021</th></tr><tr><td>信用卡</td><td>75%</td><td>88%</td></tr><tr><td>消费金融 (无担保贷款)</td><td>54%</td><td>76%</td></tr><tr><td>财资</td><td>45%</td><td>57%</td></tr></table>	数码获取渠道份额	2020	2021	信用卡	75%	88%	消费金融 (无担保贷款)	54%	76%	财资	45%
数码获取渠道份额	2020	2021											
信用卡	75%	88%											
消费金融 (无担保贷款)	54%	76%											
财资	45%	57%											
我们借助平台主导的主力渠道，在全球供应链上努力加快客户发起、获取、贷款和开户贸易服务，助力客户满意度提高，并实现强劲增长——相关资产增长79%，收入增长59%。在新加坡、香港、中国、印度和印尼，由于大力采用数码贸易解决方案，供应商支付服务等数码交易稳健提升。 我们的财资市场部与环球交易服务部携手为交易性外汇交易设计无缝的客户体验。我们专注于将客户体验融入数码渠道的支付和外汇交易中，数码渠道的外汇收入在所有核心市场上升了22%，并获得了很高的客户满意度，评分达到4.34分（满分5分）。 详情请参阅年报第8至11页的主席与执行总裁致股东书。													

重点领域

关键绩效指标/ 目标 成果		
转变工作方式	通过大力采用敏捷和DDOM方法来推动转型，改善员工体验，同时保持在家工作模式下的生产率，并拓宽转型领导的实践	由于疫情持续蔓延，我们加快了对工作、管理和员工参与方式的转型，并加快培养管理人员的领导技能，以打造优秀团队。为了实现远程工作，我们利用我们的技术能力设计流程和建立安全控制。最终，超过85%的员工表示对新的工作方式充满信心，并认为得到了有力的支持，可以接受混合工作安排。 我们在如默认开放远程访问、信息技术和业务应用程序支持以及客户参与度等基本员工体验方面取得了改善。在年度“倾听员工心声调查”中，我们的“提高生产率”得分提高了三个百分点，达到84%，负面反馈明显下降。 人事、财务、风险、法务与合规和审计等支持单位采用了敏捷方法和数据驱动的运营模式。我们建立了数据控制塔和人工智能/机器学习模型，以提高效率和改善决策。例如，我们的审计团队采用了持续监测的方法，从而使团队能够更及时地识别和解决风险和差距。 为了让转型领导力进一步融入整个组织，我们举办了100场团队领导力研讨会，以打造优秀领导者和优秀团队。我们在塑造嵌入成长型思维的工作文化方面取得了重大进展，加强了团队间的协作，并提高了管理效率。我们继续灌输积极反馈的文化，从2020年开始，员工反馈数翻了一番，超过12万条（其中5万条是发展性反馈）。超过3,000名员工根据不断变化的业务需求接受了技能培训/再培训。
	通过对新一代技术的持续投资，将人工智能/ 机器学习的使用产业化，并实现大规模创新	随着我们向科技公司迈进，我们继续投资于我们的技术、工程、数据/人工智能和创新能力。我们通过改进数据摄取、可发现性和系统稳定性，进一步加强我们的数据平台。我们全面配置了ALAN，这是一个单一的人工智能/机器学习平台，能够实现数据和模型的重复使用，同时确保100%的用例和模型符合我们的PURE⁽³⁾和人工智能治理框架。我们加快了向混合多云端基础设施的转移，并通过员工技能提升，推动了站点可靠性工程的转型。这些投资提升了人工智能的经济价值，并促成了基于区块链的新业务的推出。 星展是新加坡第一家获得新加坡资讯通信媒体发展局数据保护信任标记(Data Protection Trustmark “DPTM”)认证的银行。我们继续获得DPTM重新认证，这凸显了我们负责任的数据保护做法。 <i>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至37页的信息总监陈述。</i> <i>(3) 针对性Purposeful、预期性Unsurprising、尊重性Respectful、可解释性Explainable</i>
	扩大业务规模	我们在香港的digibank数码银行取得了出色的业绩，获得的客户增长了5倍以上，收入和资产管理规模增长了4倍以上。然而，我们在印度和印尼的digibank数码银行仍然受到疫情的影响。在印度和印尼，我们继续加强对成本管理的关注，并瞄准新兴的富裕客户群。 我们通过将在线客户体验进一步融入数码工具中，进一步巩固了我们在新加坡的数码银行领先地位。我们在digibank数码银行和PayLah! 之间推出的配套应用策略，帮助PayLah! 的用户数量增加到220万，并促使PayLah! 的交易增长了69%。我们将SGFinDex⁽⁴⁾整合到我们的数码财务规划工具星展理财导航(DBS NAV Planner)中，使客户能够对其财务状况有一个总体的了解。星展理财导航的月活跃用户数增加了56%，通过数码渠道管理的投资销售额增加了52%。 我们为推动生产率和财务业绩而在印尼、台湾和香港实施的中小企业重新定位策略取得了有意义的进展。在金融机构业务方面，我们拓展目标市场的策略执行得当，并形成了强劲的气势。 我们在中国推出了星展证券，该公司提供各种投资银行服务。我们在本地交易所的首次公开募股以及资本和债务市场交易的跨境转介方面取得了令人瞩目的先期成功。为了加速我们在大湾区的扩张，我们收购了深圳农村商业银行13%的股份。 <i>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40至41页的个人银行业务及财富管理部负责人陈述。</i> <i>(4) SGFinDex允许新加坡用户使用国家数码身份和集中管理的在线同意系统，通过申请访问他们在不同政府机构和金融机构持有的财务信息。</i>

重点领域

关键绩效指标/ 目标 成果		
点燃新机遇	通过整合LVB并利用我们的数码能力和新兴科技趋势，探索新的收入来源和增长机遇	尽管发生了疫情，我们在将拉克什米·维拉斯银行(Lakshmi Vilas Bank “LVB”)整合到我们的印度特许经营业务方面取得了良好的进展，存款实现强劲增长。根据对LVB员工的调查，94%的员工对LVB与星展印度的合并持肯定态度。合并后的首次客户满意度调查也显示出很高的客户满意度，以5分制计算，分数为4.41分。 我们继续投资于各种商机，以释放潜在的商业价值，并通过DDEx、Partior和CIX等新事业尝试打破格局的新科技。我们还通过星展数码债券发行平台(DBS Fixed Income Execution “FIX” Marketplace)、Muzinich亚太区私人债务I基金、EvolutionX Debt Capital等新平台，扩大我们的产品范围。 <i>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38和39页的企业及机构银行业务部负责人陈述。</i>
	建立可持续的特许经营业务	我们通过提高数据分析能力和提高交易监督部门分析师的技能，改善了我们的反洗钱(anti-money laundering “AML”)风险和欺诈风险管理。这提高了风险决策质量。我们加强了个人银行业务欺诈监控工具和流程，并与当局进行联合调查。这减少了客户的潜在总损失，并加强了对骗子的执法行动。 2021年，我们加强了我们的三大可持续发展支柱，即可靠的银行业务、负责任的商业惯例和创造超越银行业的影响力。 具体而言，我们制定了具体计划，以加大力度应对气候变化。我们签约加入由联合国召集的净零碳排放银行业联盟，并承诺到2050年实现贷款和投资组合净零排放。我们还将可持续发展融资的目标提高为2024年达到500亿新元，并承诺在2039年之前逐步削减热煤风险敞口。 我们的可持续发展融资⁽⁵⁾交易额比去年翻了一番，达到205亿新元，其中可持续发展挂钩贷款增加了两倍，达到124亿新元。在Debtwire贷款排行榜中，星展凭借担任绿色和可持续发展挂钩贷款的受托牵头安排行荣登榜首，以表彰我们的市场领导地位。 在新加坡，我们面向所有digibank数码银行客户推出了LiveBetter平台。这是市场上第一个提供以可持续发展为主题的基金和环保提示的解决方案，还提供了为当地绿色事业捐款方案。平台于2021年10月底推出后的两个月内，超过10万名客户访问了LiveBetter网站。 我们继续推进“零食物浪费”(Zero Food Waste)，通过提高意识和重新分配本会浪费掉的多余食物，减少了超过60万公斤的食物影响，达到上一年的三倍。在疫情的限制下，我们的员工专注于虚拟和远程志愿服务，实现了超过100,000小时的志愿服务，创下历史新高。 我们为成为一股从善的力量所做的努力赢得了多项可持续发展方面的最高奖项，包括新加坡总统环境奖以及《亚洲金融》(FinanceAsia)、《环球金融》(Global Finance) 和《资产》(The Asset) 等全球出版刊物颁发的诸多奖项⁽⁶⁾。 <i>详情请参阅年报第34至35页的风险管理总监陈述以及英文版《可持续性》报告。</i>
		<i>(5) 可持续发展融资包括——</i> <i>可持续发展挂钩贷款: 该贷款属于结构化的贷款，使得客户能够根据预先商定的ESG绩效目标的实现情况支付浮动利息，实现情况由独立的ESG评级机构或验证方核实。</i> <i>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。</i> <i>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。</i> <i>可持续贷款: 专门用于资助或再资助符合条件的社会项目(包括为弱势群体提供经济适用基础设施和获得基本服务的渠道) 和绿色项目(包括可再生能源、生物多样性保护和绿色建筑等类别) 的贷款。</i> <i>社会贷款: 专门资助符合条件的社会项目，用于为目标人群提供经济适用基础设施、获得基本服务的渠道等的贷款。</i> <i>(6) 《亚洲金融》: 最佳可持续银行(新加坡)；《环球金融》: 资源管理领域杰出领导力、可持续项目融资领域杰出领导力、绿色债券领域杰出领导力；《资产》: 最佳社会影响顾问、最佳ESG交易银行(亚太地区)。</i>

风险管理总监 陈述

“新冠疫情肆虐、中国经济放缓、监管风险频发，全球供应链中断，尽管面临重重挑战，我们的资产质量仍能保持健康发展。”



重大和新兴风险

董事会和高级管理层推动有力措施来识别和监测我们的主要风险和新增风险。

2021年，信贷风险仍然是我们关注的首要风险。我们密切监测那些退出新冠疫情债务减免计划的客户，以及受疫情影响较严重的客户（如酒店和航空业），未发现任何对特定客户群的重大不利影响。尽管全球经济增长，但不均衡，主要影响因素包括各国疫苗接种率，疫情反复导致的供应链中断。在这些不确定因素中，我们的投资组合仍然有弹性，特定补贴降至4.99亿新元。

除了信贷风险外，市场风险和流动性风险在这一年也继续得到了良好控制。就整体业务而言，我们还关注(i)新业务风险，(ii)技术风险、(iii)环境、社会和治理(environmental, social and governance “ESG”)风险、(iv)金融犯罪风险、(v)数据治理风险以及(vi)网络安全和数据保护。

信贷风险和投资组合管理

我们的机构银行业务投资组合的信贷风险仍然处于可控状态。新加坡大部分延期贷款在年内截止，违约率较低。在香港，虽然延期贷款延长至2022年，但鉴于延期贷款的接受程度较低，预计信贷损失会很小。我们延期贷款在2021年初为50亿新元，到2021年底下降至不到5亿新元。

投资组合审查是在全球芯片短缺和能源紧缩的背景下进行的。芯片用户从“零库存”转向大量存库，并且调整其产品结构，加

大了高利润产品比重，使得全球芯片短缺情况得到缓解。许多能源企业也评估为能够将高能源成本转移向客户。虽然这和我们没有直接关系，但我们将继续监测下游的潜在影响。

从地理位置来看，新加坡、香港和中国大陆的风险敞口占了我们机构银行业务组合的80%以上，而且我们始终在积极管控风险。

中国科技行业开始面临监管打击，因此其发展受到限制。部分中国房地产开发商也经历了流动性紧缩或债务违约。虽然中国科技企业股权大幅下降，但主要科技企业的基本业务模式仍然可行，现金流能力依然不可小觑。

我们在中国科技行业和房地产行业的投资组合经过评估仍然较为稳定，因为我们的风险敞口主要是大型企业和投资级企业，其余风险敞口一般也都有可靠担保。

新冠病毒奥密克戎变异株席卷了印尼和印度，导致当地活动受到限制。但我们投资组合主要包括大型企业贷款，并保持了一定弹性。

我们的消费信贷质量整体保持健康。个人银行业务的住宅抵押贷款主要集中在新加坡和香港，其中大部分住宅用于自住。总体来说，抵押贷款大多担保状况良好，贷款价值比相对较低。无担保消费贷款在总贷款额占比不足2%。

未来，中美紧张关系以及全球经济复苏不均衡的情况可能会持续。尽管依然面临挑战，我们将继续在客户选择和授信发起标准方面保持谨慎。

除了积极防控投资组合风险，我们还强化了内部风险管理工具，提高风险管理能力。我们完成了多年的信贷架构计划，在整个集团内建立了强大的信贷风险数据基础设施和工作流程管理系统，并以现代技术架构为基础，支持机构银行业务。我们还开发了信贷核销模型，开启了在中国的消费金融业务。并开发了先进的贷款模型，进一步巩固在新加坡数码银行的领先地位。风险监测方面，我们推出了早期预警模型，用来解决由新冠疫情救助计划引起的特定信贷风险，并引入工具来自动识别由新兴宏观风险引发的特定投资组合风险。

新业务风险

在这一年，星展推出了Partior（基于区块链的跨境清算和结算供应商）和全球碳交易平台和市集(Climate Impact X “CIX”)，还有2020年成立的星展数码货币交易所(DBS Digital Exchange “DDEX”)。我们建立了风险管控框架来监控这些新商业体。我们还为每个重要的新机构确定了一名责任执行官，明确问责制。在每个新业务开始前先确定其重大风险，并更新风险委员会人员。由于我们是大股东，这些风险要作为银行风险治理框架的一部分进行审查。

2020年与拉克希米·维拉斯银行(Lakshmi Vilas Bank “LVB”)合并后，我们强化了LVB的风险组织，并将其纳入星展印度有限公司DBS India Limited (DBIL)的整体风险框架和监督体系中。我们正在将LVB的操作系统和网络整合到DBIL中，目前进展顺利，预计将在2022年第三季度完成。

技术风险

我们技术风险管理框架是银行整体风险管理方法的一个主要部分。该框架是基于“三管齐下”的方法建立，即风险评估、风险处置和风险治理。作为风险评估的一部分，我们识别分析风险，定义风险指标，监测风险问题、风险事件和关键风险指标。基于风险决策，制定应对措施，包括风险控制和缓释措施，并定期向各风险委员会提供最新技术风险情况。

2021年11月，我们在新加坡遭遇了连续两天的业务中断。针对这一事件，管理层启动了补救措施来提升我们服务和事件响应能力，并适当考虑到监管要求和期望。

有关我们技术转型的详情，请参阅年报第36至37页的“信息总监”报告。。

环境、社会和治理风险

我们已将环境、社会和治理(environmental, social and governance “ESG”)风险评估纳入到授信发起过程中，其中以气候风险为重点，ESG风险也是我们整体信贷风险评估框架的一个组成部分。

在2021年，对于具有不利ESG因素的授信业务，我们强化了审批标准。

我们设立了集团可持续发展理事会，负责监督可持续发展事务，并在2021年成立了气候指导委员会，进一步加强银行的气候风险管理，重点是治理、客户参与、气候风险政策和信贷发起、压力测试以及披露。我们最近还成立了董事可持续发展委员会，对气候相关的风险和机会，以及我们ESG方面工作，进行更加有力的治理和监督。

有关我们“负责任的融资”的详情，请参阅年报英文版《可持续发展》报告。

金融犯罪风险

多年来，通过技术手段和数据分析，金融犯罪风险缓解方案得到了加强。人工智能和机器学习能力对基于规则的引擎进行了补充，监督不同层面，如交易层面、客户层面和国家层面。根据静态数据或交易行为的变化，通过动态分析审查，进一步完善客户尽职调查。我们继续关注公共和私营部门的合作，积极参与金融机构和执法机构之间的有关倡议。

电子诈骗在新加坡日益猖獗，手段日渐复杂，诈骗者们试图无情地利用毫无戒心的受害者。我们多管齐下防范欺诈并采取补救措施，包括实时阻止、损失恢复以及客

户教育。我们也在与国家机构合作，帮助客户反诈防诈。

数据治理风险

我们明白，负责任的数据治理是客户和利益相关者信任的关键所在。我们数据治理框架是根据以下三方面制定的：(a) 基准方面，包括数据安全、数据质量、法律和监管合规性；(b) 道德方面——目的性、预见性、尊重性、可解释性（即PURE：针对性Purposeful、预期性Unsurprising、尊重性Respectful、可解释性Explainable）——用于负责任地使用数据；(c) 模型治理方面，包括受监管的人工智能模型及其长期表现。

网络安全和数据保护

网络安全风险是一种持续发展的风险。疫情使银行和客户将远程工作确立为新的办公形式。我们继续加强网络防御能力，确保内部资产免受新的网络威胁，并加强检测能力以及对威胁者操作方式的应对能力。我们谨慎扩大生态系统合作伙伴，并在供应商和服务商参与过程中保持警惕。我们聘请了网络安全专家来验证控制环境，以应对网络威胁和第三方风险。我们相信，员工是网络防御的中坚力量，因此我们致力于提升员工的网络安全意识。

新冠疫情下的操作风险

疫情改变了工作方式，转向结合远程的混合形式，由此产生了新流程或流程修改的操作风险。我们始终积极管理此类操作风险，制定了风险识别和评估程序，来确定风险并评估新/修改后流程控制的充分性和可持续性，确保风险可以得到充分缓解。我们还继续与主要外包服务供应商合作，确保服务不受影响。

有关我们主要风险和风险管理详情，请参阅年报英文版第78至96页。

苏建忠

风险管理总监
星展集团控股有限公司

2022 重点领域

- 继续完善和简化所有市场端到端的信贷流程。
- 进一步深化信贷和投资组合管理能力。
- 继续监测新业务带来的重大风险。
- 鉴于通胀压力和利率上升，加强对中小企业组合的关注。
- 加强信息技术的适应性和技术变革管理。
- 加强气候风险管理能力和披露。
- 减少金融犯罪风险。
- 继续加强多层次的网络安全防御。

信息总监 陈述

“基于强大的技术基因、庞大的数码资产、产品和服务体系以及早期的技术投资，我们遥遥领先于竞争对手，并进入转型新篇章。”



在过去十年中，我们致力于技术转型，建立了强大、可扩展的基础。新冠疫情验证了我们策略的正确性。疫情爆发之时，我们员工迅速转为远程办公。在生产保持不变的情况下，能够交付待办工作，并尝试新兴技术，如5G、物联网(Internet of Things “IoT”)和区块链。我们加大技术投资力度，使我们遥遥领先于竞争对手，也使我们能够进入转型新篇章，为客户提供卓越体验。

基于多功能资产、技术基因、技术专家以及可持续的银行经验，我们才能立足于当今的数码时代。可以将星展视为一家持有银行执照的科技公司，似乎更恰当。

用我们数码资产颠覆金融业

将新兴技术转化为商业解决方案和服务

我们早在几年前就开始利用区块链、人工智能(artificial intelligence “AI”)和物联网(Internet of Things “IoT”)，现在我们尝到了甜头。通过对新兴技术的实验和利用，我们成功开发了一套可扩展的资产，并取得了进一步突破。

我们设立了三个区块链商业体，即星展数码货币交易所(DBS Digital Exchange “DDEX”)、支付公司Partior和全球碳交易平台和项目市集(Climate Impact X“CIX”)，设在星展Finnovation子公司下。

DDEX重塑了资本市场的综合数码资产生态系统。我们是唯一一家提供统一成套解

决方案的银行，包括交易发起、代币化、上市、交易和数码资产托管。

通过利用智能合约技术优势，Partior平台使世界各地银行能够在一个开放的行业平台上提供实时跨境多币种支付、贸易融资、外汇和DVP(Delivery versus Payment)证券结算，并在其套件内置了可编程性、不变性和可追溯性服务。

CIX利用卫星监测和机器学习等先进技术，致力于成为全球领先的高质量碳信用额度的交易所和市场。去年11月，CIX与行业变革者一起完成了其首次组合拍卖。

正如我们在区块链技术仍处于萌芽状态时进行试验一样，本着类似的精神，我们现在正在探索与元宇宙、去中心化金融、超越金融资产的代币化和数码孪生技术有关的举措。随着这些技术的成熟和使用案例的增多，这些技术与其他新兴力量一起，将成为我们商业机会的主要推动者。

增强我们技术力量

乘着十年前数码化转型的东风，我们加大了三项策略技术的投入力度：云、人工智能/机器学习和网站可靠性工程(Site Reliability Engineering “SRE”)。我们继续依靠今天的尖端技术来突破新高度，彻底改变银行业的未来。

充分利用云力量

我们向混合云和多云基础设施的转变带来了更大的弹性和可扩展性，以及在云计算模式和服务提供商之间移动的灵活性，降低了基础设施成本。与大多数完全转向公

共云的机构不同，我们通过重新设计现有的私有云，设法取得更好的结果。我们通过自动化使虚拟机效率达到行业基准的三倍，云效率可使单个硬件工作负荷达到普通银行的四倍。

依托私有云基础设施，我们可将大规模工作负荷安全部署到公共云。我们开发了Evolve —— 一种允许开发者在自助获得产品和服务的工具，并在应用程序部署过程中利用预先确定的、内置控制和最佳实践，从而实现应用程序的快速构建、更加简便的操作和更快的上市解决方案。

星展采用公共云的整体方法是对银行及我们合资企业的一个重要支撑，从推进数据议程和IT实施，到应用程序入门。我们的数码资产可以随时用于银行以外的业务。

成为一家人工智能推动的银行

云计算方法为星展发展和可扩展性设置了正确的基础设施，因此我们在内部开发了许多顶尖方案。内部自助式数据平台 —— 用能工智能推进星展的发展(Advancing DBS with AI “ADA”)。确保数据治理的创新型、高质量和安全性。2021年，ADA的使用量在全行范围内呈指数级增长，由ADA支撑的举措对我们顶线和底线产生了近1亿新元的影响。

我们的人工智能协议和知识管理中心帮助企业层面扩大人工智能/机器学习实践，并将交付到部署的时间加快了60%。我们企业数据安全框架引擎满足了使用云框架时数据访问安全的头等需求。其基于角色的访问控制在谷歌、苹果、亚马逊(Amazon)和领英(LinkedIn)等技术巨头中也占据着举足轻重的地位。

实行SRE，扩展稳健灵活的系统

受全球技术巨头激发，采用SRE使我们能够灵活地管理复杂的系统。通过在内部开发一套强大的SRE资产，我们得以在2021年大规模推动自动化和可靠性。DRONE是内部开发的DBS发布和协调引擎，每月为超过33,000次部署提供服务，并将平均部署时间缩减一半。另一个平台DARE(DBS Auto Remediation Engine)，即DBS自动修复引擎，在识别预先确定的故障时能够自动恢复应用程序。到目前为止，DARE已经由85个以上应用程序采用，极大缩短了应用程序的恢复时间。

虽然SRE方案主要用于内部开发的应用程序，但我们要主动将其推广到第三方软件供应商和服务提供商。2021年11月我们连续两天的业务中断，为我们转型之路带来了挑战。我们高度重视，并正在采取一系列补救措施，审查并改善我们服务和事件响应能力。同时，我们继续加强系统管理，巩固基础设施并提升客户体验。

通过技术重新设计运营流程

在数码银行的时代，运营流程亟需实现数码化和自动化，为客户提供及时愉悦的服务和产品体验。我们已经在这方面取得了实质性进展，提高了产品和服务的基准线和上市时间。在我们的平台运营模式下，业务、运营和技术团队形成合力，共同领导运营和客户服务的转型，其协同作用为客户和员工提供了差异化的数码体验。

我们成功地提供了从开始到完成的无缝连接，员工访问操作系统时角色保持一致。通过对数码资产和流程的再利用，我们对最佳工作流程的蓝图实行了标准化，对客户的要求进行了简化和自动化，以便推荐合适的产品和服务。我们致力于打造一个一目了然的工作台和工作流程网络，并将这种方法在2022年推广到所有市场。

该网络将完善员工工作体验，并提供更丰富的经验。将人工交接降至最少；交易可以追踪和审计；同时，随着“在任何地方都可工作”(Work-From-Anywhere)不断推广，以及扩充全球人才库计划的实施，我们实现了在任何地点都可以使用系统，从而形成工作共享。

建立一支多元化、为未来储备的人员队伍

在星展，技术人员的占比超过25%。我们的数码基因使我们能够跟得上科技的闪电式发展。同时，性别包容倡议，如“女性科技人才”(Women-in-Technology)和

Hack2Hire-Her项目也成功使女性技术员工家族不断壮大。今天，高级管理职位(高级副总裁及以上)中，女性占到了40%。

我们向员工提供了许多着眼未来的培训学习。自2021年以来，逾1000名技术人员通过学习游戏化来提升技能，从而满足云技术快速发展对人才的需求。

银行业务在数码世界中可持续发展

我们通过把握趋势，识别新兴技术，为一个更好的社会打造整体解决方案和创新手段。到2030年，新加坡总部要完全依靠可再生能源，为实现这一目标，我们正在将数据中心和服务器机房转变为碳中和资产，将自助服务网点改造为全部使用太阳能电力。

现金和贵重物品护送服务改用电动车，每辆车每年可减少多达17公吨的碳排放量。我们承诺在2022年底前确保整个银行的运营碳排放为零，并且按计划，将运营碳足迹较2020年减少25%。

我们在新加坡纽顿的办公大楼正改造为一个净零排放项目。我们的新加坡、台湾、印度和印尼市场的可再生能源使用量共增加了7%。

结语

在过去十年中，我们打下了坚实的基础，并扩大了数码资产、产品和服务规模。这是发展的一个方面；另一方面是我们如何从逆境中反弹？成功很少一马平川，沿途颠簸也是旅程的一部分。这并没有阻碍我们成为领先的技术主导型企业的追求；相反，我们因此更加坚定，更加强大，我们将继续开拓进取。

我们将继续践行目标驱动型银行的传统理念，为我们的客户、员工和社区带来长期、积极的影响。我们努力拼搏，为今天，更为明天。



黄惠锦

信息总监

星展集团控股有限公司

2022 重点领域

- 将我们的优势外化，使合作伙伴能够利用我们的数码资产。
- 实现混合云、多云基础设施的大规模应用。
- 现代化的应用程序，加强现有的SRE工具套件，并执行大型机退役的最后一英里。
- 实验新兴技术，如5G、物联网、元宇宙和DeFi。
- 加快数据平台的数据摄取，并将其安全地转移到公共云上。
- 在横向组织结构下，在全行范围内扩展工作流程和工作平台。
- 通过系统和流程的自动化以及减少劳动的议程，提升员工的体验和经验。
- 优化人才招聘渠道，加强技术员工的价值定位，推动广泛的未来培训，与世界一流的工程公司保持一致。

企业及机构银行业务部

“我们将抓住跨境贸易复苏的契机，利用我们在数码转型、区域连接和行业专业知识方面的坚实基础。在与客户合作将资本转向更加可持续的成果时，可持续融资仍是作为我们的优先事项。”



2021年工作回顾

2021年，全球经济开始以不同程度复苏。企业及机构银行 (Institutional Banking “IBG”) 克服了低利率环境带来的影响，通过对客户、生态系统和合作策略的持续关注，实现了业务广泛增长。

随着全球贸易的反弹，我们看到客户活动、贷款需求、交易量和资本市场交易量都在上升。去年开始的数码加速仍在持续，数码工具和应用程序起到了良好的推动作用。

疫情期间表现稳健

贷款稳步增长，来往及储蓄户头 (Casa) 交易量创下新高，在此背景下，IBG实现了59.8亿新元的收入，增长率为4%。基于客户对我们数码创新、现金管理解决方案和安全的特许经营权价值的认可，来往及储蓄户头交易量创下了历史新高。在低利率环境下，净利息收入稳定在40亿新元。

非利息收入也实现了突破，增长13%，首次达到20亿新元大关。由于我们对投资组合持续监测，提高了信贷警觉性，因此准备金低于疫情前水平。税前利润增长了65%，达到37.6亿新元，主要是由于准备金降低。成本收入比为35%，变化不大。

大多数行业都表现出明显增长，其中金融机构 (Financial Institution “FI”)、科技、媒体和电信以及房地产行业呈现出良好势头。特别是，我们通过有针对性地扩大金融机构客户群，与投资于亚洲地区的机构投资者加深关系，使金融机构业务在新加

坡、英国和大中华区所有主要资本市场的增长率达到两位数。

我们充分落实了我们的市场策略。在大中华区，加强大湾区策略，抓住新行业的业务流，促进可持续融资，并将贸易和融资解决方案植入到供应链中，不仅关注大型企业，也关注中小企业。同时我们也加深了台湾的客户关系。

我们在印度的业务取得了骄人的成绩，因为我们的宗旨是深化客户关系，提供有价值的解决方案，助客户一臂之力。为了更好地服务客户，我们推出了基于平台的融资方案、离岸财务和市场解决方案，以及数码收款和支付解决方案。因此，印度的收入增长了21%。我们相信通过这些努力，将推动未来向更有更意义的方向发展。

我们始终专注于通过供应链、数码化和可持续发展方面的差异化能力推动新客户的收购，因此我们在核心市场之外的业务仍然保持稳定态势。在英国、澳大利亚和越南三国业务的带动下，我们收入增长了12%。

巩固业务，着眼未来

我们在不断扩大亚洲地区业务规模的同时，也在着眼未来进行创新和建设。我们确立了一些关键发展方向，如超数码化、供应链转变及可持续发展，它们都将重塑后疫情时代的经济模式。

为了抓住整个亚洲地区不断增长的风险资本流，我们加强了在数码经济领域的计划。我们的数码经济集团和金融投资集团已经在整个亚洲地区深入到初创企业和私募股权生态系统中，寻找机会来培育和资

助亚洲未来独角兽企业，并见证其成长。这受到了数码经济公司、企业家和投资者们的热烈支持，使我们获得了许多机会，为主要市场的领数码经济企业提供资金支持。例如，我们为长期客户Carro提供了一系列汽车融资服务，并提高了我们对整批贴现融资的限额，来满足贴现业务需求。

我们还与淡马锡 (Temasek) 合作，共同推出了一个5亿美元的增长型债务融资平台EvolutionX Debt Capital，为亚洲各地处于成长阶段的技术型公司提供非稀释性融资。

我们希望利用中国证监会颁发的证券业务牌照，为国内外客户提供一流的境内投资银行产品和服务。

我们的数码资产生态系统以星星展数码货币交易所 (DBS Digital Exchange “DDEX”) 为基础，自2020年推出以来获得积极支持和关注。在这一年里，数码托管服务拥有的数码资产超过8亿新元。

财资市场 —— 挖掘新机遇

我们推出了星展数码债券发行平台 (DBS Fixed Income Execution “FIX” Marketplace)，这是亚洲第一个完全数码化和自动化的数码债券发行市场平台，发行人能够直接与市场 and 投资者接触。吉宝企业在该平台上首次发行了其10亿美元欧洲商业票据首期产品，并自行执行。截至2021年底，FIX Marketplace已完成了20次发行，金额为40亿新元。

为进一步利用疫情带来的业务增长机会，星展达成协议，成为Muzinich亚太区

百万新元	2021	2020	年度同比%
总收入	5,984	5,745	4
• 企业	4,305	4,028	7
• 中小企业	1,679	1,717	(2)
支出	2,086	1,987	5
扣除准备金前利润	3,898	3,758	4
准备金	141	1,485	(91)
税前利润	3,757	2,273	65

私人债务1基金的主要投资者，这是一个致力于亚太地区特殊情况机会的私人债务基金。星展也是亚洲第一家伦敦以外获得伦敦金属交易所会员资格的银行，这坚定了我们支持亚洲企业客户进入国际、健全和受监管金属市场的信心。我们的金属业务收入增长率为13%，创下了历史纪录。

资本市场的领先地位

星展在新加坡股票市场仍然处于领先地位，为新加坡交易所的最大数量和价值股票交易提供咨询和牵头管理，占新加坡市场股票收益总额的95%。我们继续发挥主导作用，将新加坡发展为房地产投资信托基金和商业信托的国际金融中心，为房地产投资信托基金市场筹集的总股本收益贡献了近90%。

星展继续主导新元债券市场，发行量接近189亿新元，市场占有率约31%。我们在亚洲 (日本除外) G3债券市场继续取得进展，发行量近730亿美元。

彭博社将我们评为新加坡最佳咨询机构，以及按交易额计算，在东南亚地区并购案中排名第二。主要交易包括凯德置地的策略重组，由我们担任唯一财务顾问。

支持中小企业的重振和发展

在疫情期间，我们积极与中小企业对接，提供扩大周转资金融资和业务转型支持。自2020年以来。星展已为新加坡中小企业批准了14,000多笔无抵押贷款，总额超过64亿新元，其中90%多的贷款用于小微企业。

在新加坡和印度，我们简化了中小企业开户流程，使用面部生物识别技术，加快了信息认证和验证过程。

执行生态系统策略

通过生态系统主导平台，我们支持了3000多个供应商加快获得融资解决方案，省去了人工文书工作的麻烦。我们还扩大了平

台和生态系统伙伴关系，并利用贸易的替代贷款解决方案，为中小企业、商户和供应商提供营运资金。我们供应链金融资产增长了44%。

区域贸易量以及疫情后消费需求的增加，带来了交易费用的增长。在结构性贸易和商品贸易强劲势头的推动下，企业贸易服务增长了19%。

总体而言，由于贸易融资和现金管理费用的增长，交易服务费达到9.25亿新元的新高，增长率为13%。

星展连续第四年获得《欧洲货币》现金管理调查2021年“全球最佳整体服务”荣誉企业，以及金融机构中的“亚太市场整体领导者”。这是对我们努力的最好嘉奖。

致力于可持续金融

2021年，我们在可持续金融业务方面取得了不错的进展，承诺提供可持续发展挂钩贷款124亿新元、绿色贷款69亿新元。自2018年以来，我们可持续融资交易已完成394亿新元，已经接近到2024年500亿新元的可持续融资目标。此外，我们在2021年为客户筹集了超过235亿新元的ESG债券——是2020的两倍多。我们始终支持客户的可持续发展筹资需求，在2021年南亚和东南亚离岸ESG债券联盟表中位居榜首。

我们为国家环境局安排了16.5亿新元的首次债券发行，这是新加坡法定机构规模最大的一次发行，为新加坡成为亚洲绿色金融之都的目标做出了贡献。

我们在全球金融的首届可持续金融奖中赢得了10个细分奖项中的8个，证明了我们在可持续融资、可持续贷款、绿色债券和社会债券方面取得了领先地位。

银行同业拆借利率 (IBOR) 的平稳过渡

随着伦敦银行间同业拆放利率和掉期报价利率等利率基准的终止，星展银行一直与

客户合作，实现向其他无风险基准利率的平稳过渡。

我们在新加坡取得了许多与新元隔夜利率 (Singapore Overnight Rate Average “SORA”) 挂钩贷款的第一，包括向胜科海事的全资子公司胜科海事金融服务公司提供基于SORA的5亿新元可持续发展挂钩贷款。

展望未来

新冠疫情的反复对经济复苏仍是个威胁。然而，我们乐观地认为，商业势头将在来年继续保持。利率的回升和基本积极的信贷环境对我们的底线应该是个好兆头。我们将继续致力于抓住跨境贸易复苏的契机，利用我们在数码转型、区域连接和行业专业知识方面的坚实基础。在与客户合作将资本转向更加可持续的成果时，可持续融资仍是作为我们的优先事项。



陈淑珊

企业及机构银行业务部
星展集团控股有限公司

2022 重点领域

- 使星展银行成为可持续金融的领导者。
- 抓住跨境和贸易复苏的机会。
- 通过API和连接方案实现数码化领导地位。
- 继续提高信贷警觉性、严格执行“了解您的客户” (Know Your Customer “KYC”) / 反洗钱 (anti-money laundering “AML”) 和信贷程序。

个人银行业务及财富管理部

“我们相信技术在为共同利益提供解决方案方面发挥关键作用。2022年，我们将继续创造并支持产生积极影响的创新解决方案。”



2021年工作回顾

在这一年里，面对来自新冠疫情、低利率和市场不确定性的不利因素，个人银行业务及财富管理部门通过良好业绩证明了其坚韧性。这源于我们严格的成本管理、不断通过数码化提高生产力以及以手续费收入为导向的结果。随着业务势头的增长和经济复苏，我们将继续扩大特许经营范围，发展生态系统和合作伙伴关系，使客户无论在何处都能与我们无缝对接。

个人银行业务及财富管理部：手续费收入增长，缓冲宏观影响

尽管2021年存在诸多不利因素，我们仍然能够通过提高非利息收入和降低补贴，为个人银行业务及财富管理部产品提供稳健收益。截止2021年，我们的总收入为53.2亿新元，较去年下降了8%，而成本控制使我们保持收支持平。税前净利润为19.2亿新元，下降5%。

由于低利率环境在2021年仍在持续，我们的净利息收入为25.5亿新元，下降了24%。新加坡房屋贷款强劲复苏，中和了低利率的影响，我们在抵押贷款市场的份额继续领先同业。在充满挑战的环境下，我们的无担保贷款方面保持谨慎放款，使得新加坡和印尼的贷款余额下降。

非利息收入表现强劲，达到27.7亿新元，增长率为14%。由于消费者支出开始恢复到疫情前水平，投资、银行保险和银行卡费用也相应增加，使得总收入大幅增长，我们在主要市场的投资也继续攀升，增长

了14%，达到22.2亿新元的创纪录收入。

银行保险业务实现了两位数的增长，在新加坡新业务市场保持领先地位。寿险业务的年化保费销售量超过10.4亿新元，普通保险保费增长超过19%

总之，我们看到了亚洲地区的复苏迹象，因此也适时地支持我们的客户。

财富管理：发展至新高度

建立在2020年的良好基础上，我们的财富管理业务非利息收入达到18.8亿新元，增长率为17%。投资管理资产 (assets under management “AUM”) 达到1530亿新元，增长率20%，总AUM达到2910亿新元，增长率10%。总体来看，财富管理收入下降至27.3亿新元，下降了5%，这是由于净息差压缩导致的净利息收入下降（下降了32%，至8.48亿新元）。财富管理业务目前占集团收入的19%。

2021年是我们内部管理投资产品的转型之年，我们继续扩大理财产品的投资范围，使之更具多样性。星展Barbell收入基金、星展I.D.E.A基金和星展ESG Focus票据的推出，推动了资金和收入增长，内部管理投资产品的AUM增加了一倍多，达到100亿新元。我们另类投资产品也得到了加强，因为顶级私募股权基金经理的产品不断增加，私募股权投资计划的交易量也在增加，而且还建立了私募股权投资混合平台，将推荐和托管结合起来。

我们还将客户扩展到大众富裕阶层，通过新加坡独一无二的星展丰盛理财 (DBS

Treasures) 方案，提供行业领先的数码平台、尖端的产品和全面的理财方案，包括投资、保护、遗产规划、负债管理等。

5月，我们通过星展信托为私人银行客户推出了亚洲首个由银行支持的加密货币信托解决方案。该产品以星展数码货币交易所的产品为基础，通过机构级的保管和托管服务为加密资产提供安全性和透明度，并对产业链源头进行严格的尽职调查。该方案使客户能够将加密货币资产纳入其财富继承计划。

10月，我们的香港特许经营机构和中国邮政储蓄银行 (Postal Savings Bank of China “PSBC”) 合作启动了财富管理连接计划。该合作旨在通过利用两家银行的优势，为大湾区客户的投资组合分散地域和风险，为加速大湾区的经济发展作出贡献。该合作将引入一个完整的数码客户体验，包括申请账户、进行投资交易到监测投资组合。

2021年，我们财富管理业务由《环球金融》评为“全球最具创新力的私人银行”、“使用技术的最佳私人银行”和“客户数码解决方案的最佳私人银行”，并由《专业财富管理》评为“家族理财办公室的最佳私人银行——亚洲”。

个人银行：更智能、更直观、更无形

我们致力于成为一个强大的智能银行 (intelligent banking “iB”), 为客户提供个性化的咨询和融资。智能银行利用先进

百万新元	2021	2020	年度同比%
总收入	5,322	5,767	(8)
• 零售	2,593	2,902	(11)
• 财富管理	2,729	2,866	(5)
支出	3,353	3,288	2
扣除准备金前利润	1,969	2,479	(21)
准备金	46	456	(90)
税前利润	1,923	2,023	(5)

的分析、机器学习和人工智能技术，通过数码渠道向客户提供洞察和“推动”，以简化银行业务，帮助客户更好地理财。智能银行的引入也带来了收入增长，每月向我们六个主要市场的客户提供超过3000万次推动。

2021年4月，星展理财导航 (DBS NAV Planner), 作为全球最先进的财务规划解决方案之一，新增了人工智能驱动的数码投资咨询功能，帮助投资者在市场波动中进行投资前确定并满足监管要求。这使得完成投资旅程的客户增加了四倍。数码化管理投资 (digiPortfolio、InvestSaver ETFs 和在线单位信托) 的AUM规模也增长了52%。星展理财导航现在有260万用户，我们承诺到2023年将帮助100万客户投保和投资。星展理财导航也获得了SGFinDex (世界上第一个公共-私营开放银行计划) 80%的参与者。

我们继续在星展digibanking的基础上发展，我们数码银行方案提供两个直观的应用程序，来满足客户所有银行业务需求和生活方式需求。客户可以通过星展PayLah! 进行日常交易，它与银行账户是分开的，并且可以轻松地转到星展digibank，更安全更放心。星展PayLah! 可用于订票、乘车、费用支付、获取奖励，并可在超过18万个点进行扫描支付。星展PayLah! 现在已拥有220万用户，2021年与高岛屋 (Takashimaya) 和Shopee合作，交易量增长了69%。

星展汇款 (DBS Remit) 在2021年再次取得了显著增长，汇款量上升了24%。客户可以用19种货币从新加坡汇向50多个目的地汇款，而且几乎实时或当天到账，无任何费用。

2021年，我们在中国推出了数码消费金融平台，并获得了良好的早期效果。我们已经整合了两个主要生态系统平台，并计划增加更多的战略合作伙伴。以合作伙伴为主导的策略使我们能够进入中国这一庞大且不断增长的消费借贷市场，当然，在这个过程中，我们也应该同步发展数据分析能力，提升产品竞争力，提高客户参与

度。在业务启动的第一年内，我们已经以数码方式发放了超过7亿新元的贷款。

印度拉克什米·维拉斯银行 (Lakshmi Vilas Bank “LVB”) 与星展银行印度有限公司的合并是成功的，整合工作按部就班，实现了我们第一年的目标。LVB不断扩大的分行网络和庞大的零售客户群改善了我们存款和贷款账目组合，在这里可以叠加我们世界级数码银行业务，并建立一个忠诚式存款基础。让我们继续期待在三年内实现收益增加。

帮助客户实现可持续生活

为了鼓励客户养成可持续的生活习惯，我们在2021年推出了一系列绿色产品。星展绿色解决方案 (DBS Green Solutions), 这是一套绿色零售产品，包括绿色装修贷款、绿色能源激励措施以及新加坡第一笔绿色汽车贷款。星展银行也是新加坡第一个推出环保信用卡的银行。星展Live Fresh卡是由可回收的PVC (聚氯乙烯) 材料制成，奖励可持续的购买行为。

2021年3月，根据我们的可持续发展议程，星展私人银行承诺在2023年之前将超过50%的资产管理规模用于可持续投资——定义为根据MSCI ESG评级评为BBB及以上级别。在引导客户参与可持续投资后，激发了客户兴趣，这一目标很快在10月份就已实现，比预定时间提前了两年。可持续投资的AUM现在占我们投资组合的53%。

6月，印尼星展银行推出了绿色储蓄户头 (Green Savings Account), 客户可以通过自动捐赠部分储蓄利息来为可持续发展事业做出贡献。与社会企业KRAKAKOA合作经营，所有捐款以化肥和种子的形式分发，并为印尼的1000名可可种植者提供可持续发展培训。

10月，我们推出了LiveBetter——整合到星展digibank的一站式数码平台，客户可以获得环保提示，为绿色事业捐款，并投资于可持续发展的主题基金。到2022

年，LiveBetter还将拥有业内首个自动碳计算器，能根据客户的消费情况自动产成碳足迹档案和洞察。

展望2022年

全世界数码应用的加速不可逆转的改变了人们生活、工作和娱乐方式。同时，随着气候危机和不平等的加剧，我们相信技术在为共同利益的解决方案中发挥关键作用。这一信念已融入我们的业务策略，体现在我们的决策中，并时刻关注我们所处的社区和环境。2022年，我们将继续创造并支持产生积极影响的创新解决方案。


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

2022 重点领域

- 通过加倍提高AI/ML能力，促进实体业务和数码服务之间的协同效应，建立在“数码实体” (phygital) 议程之上。
- 通过抓住大湾区机会，倡导ESG，并提供世界级的数码能力，继续发展理财业务。
- 扩大生态系统伙伴关系，以提供智能、直观和无形的服务。

储蓄银行

2021年的亮点



深耕邻里， 以您为先

自1877年成立以来，储蓄银行一直以为各行各业的人士服务为豪。虽然我们的社区和生活方式已随时代转变，但我们仍然是“人民的银行”，提供开创性的解决方案，为各阶层民众简化银行业务。他们包括儿童、年轻人士、家庭、年长者和整个社区。我们通过各种举措延伸我们在社区的服务范围，继续致力于为我们在新加坡的客户带来价值。



储蓄银行智能伙伴计划

我们继续将世界上首个综合性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于2017年推出，在学校环境中创建了一个非接触式支付生态系统，以互动、吸引人的方式帮助青少年学生培养合理的储蓄和消费习惯。

2021年，**80**所学校的约**4万**名学生采用智能伙伴计划的智能手表和银行卡片进行数码支付。学生和家长们能够通过智能伙伴计划的手机应用程序实时跟踪消费和储蓄模式。**36**所学校正在利用智能伙伴计划向教育部经济援助计划下的**3,500**多名学生发放政府补贴。

儿童 和家庭



储蓄银行PAssion Run for Kids

在这个新加坡规模最大的儿童慈善义跑活动进入第13个年头之际，我们在2021年首次举办了混合型储蓄银行PAssion Run for Kids，将现场活动和虚拟比赛结合起来。

共有**2,400**多人参加了活动，为储蓄银行PAssion Run for Kids基金筹集了超过**80万新元**。

到目前为止，已筹得**1,080万新元**，超过**70万**名儿童从**182**个项目中受益。这包括与东北社区发展理事会合作，向东北区的学校推行North East G!nnovation Challenge，以促进使用创新来帮助应对当今的环境挑战。

青少年金融知识讲座

我们与国家图书馆管理局 (National Library Board)、人民协会 (People's Association)、学校和社会服务机构 (如APSN) 合作，为**2,300**多名学生和青少年 (包括有特殊需求者) 举办了**58**场金融知识讲座。

社区



储蓄银行至今仍是唯一一家与外籍劳工中心和家庭佣工中心合作的银行，为超过**640,000**名外籍劳工和外籍女佣开设银行账户。目前，他们中约有**67%**使用储蓄银行的digibank数码银行应用程序来进行银行交易。2021年，工作许可账户持有人的汇款数量增长，与去年同期相比增长了**23%**。

为了更好地服务于客户，我们还在储蓄银行的一个全天候自助服务分行试行数据分析和机器人技术。例如，已在该分行配置Temi机器人，帮助提醒客户遵守安全管理措施。



年长者



储蓄银行数码知识讲座

我们继续支持年长者转换至数码银行交易，由数码大使在我们的分行提供个性化的帮助。

我们还深化了与资讯通信媒体发展局 (Infocomm Media Development Authority)、人民协会、新加坡乐龄义工组织RSVP——老年志愿者组织、NTUC U Live、国家图书馆管理局和活跃乐龄理事会 (The Council for Third Age) 的合作，以提高年长者的数码知识。

2021年，我们组织了**120**多场面对面和虚拟电子支付研讨会，吸引了新加坡**5,700**多名年长者参与。

我们如何创造价值

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“我们如何开发和利用资源”的详情，请参阅年报第46页至47页

我们的资源		我们如何创造价值		我们的利益相关者		
		我们的策略	我们如何与众不同	自我治理	自我衡量	
	品牌	我们的策略 我们审时度势，依亚洲大趋势制定策略，包括中产阶级的崛起、区内贸易的蒸蒸日上增长、城市化建设，以及迅速采用新科技创新。 我们力求实现亚洲的中间贸易、资本流动，并支持财富创造。我们依托在大中华区、南亚和东南亚成熟并不断成长的网络，成为客户首选的亚洲银行。 在新加坡，我们一直以来都面向所有客户群体提供服务。而在新加坡以外，我们历来为企业和富人群体提供服务。作为利用数码化技术延伸成长型市场上服务范围的举措之一，我们已经开始通过数码和生态系统策略为个人和中小企业服务。	亚洲银行之道 我们将最佳银行的专业服务与对亚洲市场不同文化特点的理解做到有效结合。 亚洲伙伴亚洲情 我们深刻了解在交易往来中有得有失，重视在下跌周期支持客户渡过难关。 亚洲服务精神 我们的服务理念座右铭是：以客户尊、以客户方便、诚信可靠。 洞悉亚洲 我们更了解亚洲；我们为客户提供独到的亚洲见解，以及专属的亚洲产品和服务。 亚洲创新思维 我们精益求精，不断开创与时俱进的产品和服务，为客户提供更快捷、更简单的银行业务，同时兼顾亚洲产品和服务的特定和相关性。 亚洲联系网 我们拥有紧密联动的业务网络，强有力地支持客户在亚洲各地扩展业务。	优秀的领导层 董事会运筹帷幄，为管理层制定方向，管理层负责执行策略并提升业绩和内部协作。矩阵式汇报框架促进区域职能部门负责人与当地业务主管共同承担责任。 <i>有关我们领导层的详情，请参阅年报第4至7页。</i>	全方位绩效评分制度 我们使用全方位的绩效评分制度来评估我们的表现，跟进我们在执行策略方面取得的进展，并确定薪酬。 绩效评分卡分为三部分，通过以下方式实现平衡： - 财务和非财务绩效指标之间的平衡。总权重中，约有四分之一重点关注控制和合规指标。我们制定了关键绩效指标(key performance indicator “KPI”)，用以跟进在数码化转型议程上取得的进展以及数码化所创造的价值 - 联系多个利益攸关方 - 在当前年度目标与长期策略成果之间实现平衡 绩效评分卡每年更新一次，并由董事会批准，然后在整个组织内逐层传递，确保每项业务、每个国家、每个支持职能部门的目标都与集团的目标保持一致。业绩根据绩效评分卡进行评定，用于确定薪酬，从而在员工目标和组织要求之间确定清晰的界限。我们已经建立了用于绩效监控的良好节奏，而我们的回报与评分结果之间则存在密切的联系。 <i>有关我们全方位绩效评分制度的详情，请参阅年报第28至33页。有关我们薪酬制度的详情，请参阅年报英文版第61至65页。</i>	
	客户关系			我们的PRIDE!价值观 我们的PRIDE!价值观，即“崇高使命(Purpose-driven)、团队合作(Relationshipled)、勇于创新(Innovative)、果断负责(Decisive)、乐在星展(Everything Fun!)”，确定了我们的立场，并塑造了我们的经营模式和内部协作的方式。 我们已将这些价值观转变12条行为准则。这些行为准则指导我们开展业务以及与社区的互动。		
	智力资本					
	员工	创作愉悦体验 我们致力于“创作愉悦体验”——利用数码化技术，无缝融入客户的生活，通过体验进行管理，提供简便、快捷和情景化的银行解决方案和与众不同的客户体验。				
	资金	我们横向构建最关键的客户体验，并充分利用数据驱动的运营模式。这有助于打破筒仓思维，加强跨职能团队的共同问责制。我们配置人工智能/机器学习，并进行反复实验，以最大限度地提高端到端的客户和业务成果，包括增加数码客户获取、办理业务和互动。	技术和基础设施 多年以来，我们坚持进行人员和技能投资，以数码化为核心，将我们的技术支柱重建成微服务、云原生、灵活且可扩展的架构。 为了进一步在思维和行为上效仿大型科技公司，敏捷、成规模地快速响应不断变化的消费者需求，我们重新设计业务和技术，转而采用平台运营模式，从而使业务和技术以敏捷的方式与共同关键绩效指标发挥协同作用。 此外，我们还采用设计思维来交付以客户为中心的前端应用。	有效的内部监控 我们的内部监控框架涵盖财务、运营、合规和信息技术监控，以及风险管理政策和制度。 我们出色的业绩以三道防线为保障：业务部门确认和管理风险为第一道防线；控制职能部门进行独立监督为第二道防线；集团审计部的独立监督为第三道防线。 <i>有关我们内部监控的详情，请参阅年报英文版第56至59页。</i>		
	物质基础设施	我们的目标是长期发展，从而丰富生活、转变业务和推动可持续发展。 <i>有关我们策略的详情，请参阅年报第8至11页。</i>				
	自然资源	我们定期审查我们的策略，考虑新兴的大趋势、经营环境以及利益相关者的关切。这些重要因素都可能影响到我们创造价值的能力。 <i>有关我们重大事项和利益相关者的详情，请参阅年报英文版第71至77页。</i>				
	社会关系	我们的业务 我们三个核心业务： - 企业及机构银行业务部 - 个人银行业务及财富管理部 - 财资市场部 <i>有关我们业务的详情，请参阅年报第38至41页和英文版第181页。</i>	敏捷灵活 我们的规模适中，足以形成业务规模大而又不失敏捷灵活，能够快速把握良机。我们转型为通过体验进行管理，以推动成果。我们秉持以客户为中心的理念，采用敏捷方法，崇尚实验、创业和创新，形成牢固的内部协作精神。	建立可持续的特许经营业务 我们的目标是促进公司长期发展。为此，我们坚守企业文化、牢记风险、恪守成规，力担环境和社会责任。 根植于我们基因之中的是一种使命感和创新的动力，以创造社会价值并对我们的可持续发展议程产生有意义的影响。 <i>有关我们可持续发展工作的详情，请参阅年报第46至47页和英文版第102至103页以及我们的《可持续性》报告。</i> 我们利用技术和数据来增强和提升我们的风险管理流程和系统。我们还创建了自己的数据治理框架，严格遵守法律法规和道德要求，以确保我们负责、审慎地使用数据。 <i>有关我们治理工作的详情，请参阅年报第34至35页。</i>		

我们如何开发和利用资源

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。请参阅年报英文版第70页，了解我们如何将创造的价值分配给利益相关者。

资源	指标	2021	2020	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	87亿美元 截至2022年2月	78亿美元 截至2021年2月	2021年，星展被《欧洲货币》Euromoney杂志评为“全球最佳银行”，被《金融时报》旗下刊物《银行家》The Banker评为“年度全球最佳银行”。此前，星展还被《环球金融》Global Finance杂志评为“全球最佳银行”，实现了史无前例的壮举，即分别两次获得三家全球领先金融刊物的最高奖项。 2021年，我们第三次被《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。星展连续13年（2009年至2021年）被《环球金融》授予“亚洲最安全银行”奖项，并于2021年被评为“全球最安全商业银行”。 此外，在《品牌金融》Brand Finance的2022年全球银行品牌价值500强报告中，星展蝉联“东盟最有价值银行品牌”的称号。 <i>有关更多此信息，请参阅年报第2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 — 个人银行 — 中小企业银行 — 大公司市场占有率排名	>340,000 >1180万 4.27 4.27 4.41 2nd	>240,000 >1070万 4.22 4.31 4.32 4th	企业及机构银行业务方面，由于合并了拉克什米·维拉斯银行，我们的客户群增加了10万。个人银行业务方面，由于合并了拉克什米·维拉斯银行，我们的客户群增加了200万。由于理顺了约100万个印度的客户份额，客户群的增加受到节制。 我们在各领域均保持了很高的客户参与度得分，并积极聆听客户的意见，致力于改善客户体验和数码创新。在亚洲大公司方面，全球商业活动因新冠肺炎疫情再度爆发而受到冲击，经历了动荡的一年，我们在核心市场的市场占有率排名从第四位上升到第二位。 <i>有关更多此信息，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 外部应用程序编程接口API数量	>900 >7,300 >1,300	>800 >6,600 >1,000	我们的全球技术人才使我们能够运行超过200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。
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 ⁽²⁾ 员工敬业度得分 自愿离职率 员工人均培训小时数	>33,000 86% 14% 39.2	>29,000 84% 8% 38.9	我们继续推动学习文化，鼓励员工以数据为驱动，掌握数码技能和新技能，在新常态下茁壮成长。 从2020年开始，整个集团的自愿离职率随着市场趋势而上升，但与疫情前（2019年）的自愿离职率相当。 2021年，我们推出了第二届星展朝向未来周，为员工举办了50多次课程，帮助员工应对未来的考验。在实施转型领导力总计划的第三年，我们继续取得进展，为未来50个团队进一步扩展了T-Sprints。我们进一步加强了打造优秀管理者计划，纳入了新的模块，并推出了新的社会学习平台 — T-Circles，帮助管理者掌握必要技能，在混合工作环境中无缝运作。 <i>有关“员工福利和人才管理”的更多信息，请参阅英文版《可持续性》报告。</i>

资源	指标	2021	2020	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 批发债券发行	580亿新元 5,020亿新元 530亿新元	550亿新元 4,650亿新元 430亿新元	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>有关集团财务状况的更多信息，请参阅第20页的“财务总监陈述”。</i>
基础设施  我们继续投资先进的数码和物质基础设施，保持灵敏性和坚韧性。	数码基础设施： 4年累计支出 ⁽³⁾ — 新建基础设施支出	48亿新元 21亿新元	45亿新元 20亿新元	根据我们的技术策略，我们继续坚持进行旨在实现数码化为核心的技术平台投资。我们将投资重点放在以下策略技术能力上：云、人工智能/机器学习和站点可靠性工程，从而提高弹性和可扩展性，应对未来业务量的增长，特别是来自数码渠道的增长。 <i>有关更多此信息，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。	可持续发展融资： — 直接可持续发展融资 ⁽⁴⁾ — ESG债券 ⁽⁵⁾	205亿新元 235亿新元	99亿新元⁽⁵⁾ 97亿新元	我们扩展了面向企业客户的可持续发展融资解决方案，在推行可持续项目和改善其他各种可持续发展举措方面，给予客户更有力的支持。 <i>有关“负责任融资”和“管理我们的环境足迹”的更多信息，请参阅英文版《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（SE）公益计划下的客户 已授予的社会企业奖励金的价值 扶持的社会企业数量 员工志愿服务小时数	824 300万新元 >180 >100,000	692 190万新元 >240 57,000	星展基金会继续通过星展基金会奖励金计划和各种能力建设举措，扶持社会企业，助力各企业发挥影响力。我们通过2021年的奖励金计划向19家社会企业提供了创纪录的资助金额，旨在促进它们发展，从而产生更大的社会和环境影响。 我们的员工继续通过基于数码和现场相结合的志愿服务计划为社区服务。除了在教育、环境和年长者等领域的努力外，我们继续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，请参阅英文版《可持续性》报告。</i>

(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 Solutions Singapore的中小企银行业务调查; Coalition Greenwich格林威治联营的大公司市场渗透率排名调查。

(2) 此数是指星展工资名单上的长期、合同/临时雇员总人数。

(3) 涉及到整体数码基础设施的投资，其中包括新许可证费用、信息计划和改进方面的投资以及维持应用程序运行的投资。

(4) 这包括本年度在可持续发展挂钩贷款、绿色贷款、可再生和清洁能源相关贷款、社会贷款和可持续贷款中投入的总额。

(5) 2020年的直接可持续发展融资额属于重报，因为该年度遗漏了4笔可持续发展交易，金额为3.23亿新元。

(6) 这包括星展作为主动簿记行参与发行的绿色债券、社会债券、可持续发展债券、转型债券和可持续发展挂钩债券的总额。

可持续发展



我们的2021年可持续发展报告根据并参考全球报告倡议组织、可持续发展会计准则委员会以及气候相关财务信息披露专案小组的建议编写而成。

治理

董事会全面负责可持续发展,并在制定星展的策略时,纳入环境、社会和治理事务。董事会对星展集团的可持续发展议程进行监督,并以通过平衡和负责任的方式管理业务,创造长期价值的目标为指导方针,指导星展集团管理重大ESG事务。鉴于外部利益相关者对星展的可持续发展议程和承诺的期望值提高了,我们成立了一个新的董事可持续发展委员会,以进一步集中精力于可持续发展事务。



主要可持续发展奖项

 2021年度SEAL商业可持续发展奖(全球)	 可持续发展透明度领域杰出领导力(地区)	 最佳ESG交易银行(亚太地区)	 总统环境奖(新加坡)	 最佳可持续银行(新加坡)
----------------------------	-------------------------	---------------------	----------------	------------------

外部ESG评级

明晟 (MSCI)	2021年ESG评级 AA	2020: AA 2019: AA 评分标准: AAA到CCC
Sustainalytics	2021年评分 19.9 (低风险)	2020: 20.7 (中风险) 2019: 25.1 (中风险) 评分标准: 0到100, 100为最高风险
CDP (之前为碳披露项目)	2021年等级 B	2020: B- 2019: B 评分标准: A+到F, A+为最高分

可持续发展亮点

践行我们在气候方面的承诺

董事可持续发展委员会

以我们的三个可持续发展支柱为中心,旨在加强我们在气候影响和更广泛的ESG事务方面的治理流程

企业及机构银行业务部信用贷款总额的34%

被用于估算我们的融资排放量,而前一年是9.6%

9个优先领域

被选为关注重点,制定针对具体领域的细化方法,以便更好地评估气候风险的影响,并为我们的客户实现可持续性转型提供支持

01 负责任的银行业务

负责责任的商业惯例

我们坚持让员工正确处事,并将环境和社会因素纳入我们的业务运营。

02 负责任的商业惯例

我们坚持让员工正确处事,并将环境和社会因素纳入我们的业务运营。

我们支持社会企业(具有双重底线的企业)和支持社区事业(如推动积极的环境和社会影响的企业),力求成为一股从善的力量。

03 创造超越银行业的影响力

我们支持社会企业(具有双重底线的企业)和支持社区事业(如推动积极的环境和社会影响的企业),力求成为一股从善的力量。

净零排放

作为新加坡第一家签约加入净零碳排放银行业联盟的银行,承诺在2050年或更早之前实现净零排放的未来

2022

实现自身运营净零碳排放的目标年度

205亿新元

投入可持续发展融资交易,比前一年增加了一倍多

2022

实现自身运营净零碳排放的目标年度

235亿新元

星展银行作为主动簿记行参与募集的ESG债券的金额

2022

实现自身运营净零碳排放的目标年度

净零能耗建筑

新加坡首个由银行改装的净零能耗建筑

2022

实现自身运营净零碳排放的目标年度

净零能耗建筑

新加坡首个由银行改装的净零能耗建筑

2022

实现自身运营净零碳排放的目标年度

净零能耗建筑

新加坡首个由银行改装的净零能耗建筑

2022

实现自身运营净零碳排放的目标年度

1亿新元

星展集团为进一步改善亚洲的生活而追加的资金投入

2022

实现自身运营净零碳排放的目标年度

1,340万新元

以优惠利率向社会企业发放的贷款

2022

实现自身运营净零碳排放的目标年度

>100,000

员工为社区提供志愿服务的时数

2022

实现自身运营净零碳排放的目标年度

集团资料

董事会

余林发
主席
高博德
执行总裁
林之高
首席独立董事
庄凯峰
(于2021年3月31日上任)
赵俸汉
何天雨
Punita Lal
Judy Lee
(于2021年8月4日上任)
林颖坚
谭世才

审计委员会

谭世才
主席
庄凯峰
(于2021年3月31日上任)
赵俸汉
Punita Lal
(于2021年3月31日上任)
Judy Lee
(于2021年8月4日上任)
余林发

提名委员会

谭世才
主席
林之高
首席独立董事
庄凯峰
(于2021年3月31日上任)
赵俸汉
Punita Lal
余林发

董事风险管理委员会

林之高
(于2021年3月31日上任主席)
何天雨
Judy Lee
(于2021年8月4日上任)
林颖坚
余林发
谭世才

董事执行委员会

余林发
主席
林颖坚
林之高

薪酬与管理层发展委员会

林颖坚
(于2021年3月31日上任主席)
赵俸汉
Punita Lal
Judy Lee
(于2021年8月4日上任)
余林发

董事会可持续发展委员会 (于2022年2月11日成立)

高博德
主席
庄凯峰
Judy Lee
谭世才

集团联合秘书

张嘉瑛
陈伟强

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/ 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）
苏建忠
风险管理总监
陈淑珊
企业及机构银行业务部

星展集团管理委员会

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2021年3月30日上任
(星展集团控股有限公司和星展银行有限公司)

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
网站: www.dbs.com

投资者关系处

电邮: investor@dbs.com

全球最佳银行

《欧洲货币》

全球最佳数码银行

《欧洲货币》

全球最安全商业银行

《环球金融》

可持续项目融资领域杰出领导力

— 全球

《环球金融》

绿色债券领域杰出领导力

— 全球

《环球金融》

全球最佳创新数码银行

《银行家》

全球创新者 — 银奖

EFMA-埃森哲

模范银行 — 企业数码银行

CELENT

以崇高使命为导向的沟通

— 高度赞扬

REUTERS NEXT

年度全球最佳银行

《银行家》

面向理财客户的最佳数码门户

CUTTER RESEARCH

全球最佳创新消费者数码银行

《环球金融》



#RecyclemoreWasteless

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 www.dbs.com 公司注册编号 199901152M

f facebook.com/dbs

twitter.com/dbsbank