



星展集团控股有限公司  
2022年报

*Live more. Bank less*

星展，与别不同



## 关于我们

星展是亚洲领先的金融服务集团，业务遍及19个市场。我们的总部位于新加坡，也是新加坡上市公司，其在亚洲的业务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。

星展的全球领导地位得到认可，获得《环球金融》“全球最佳银行”、《欧洲货币》“全球最佳银行”、《银行家》“年度全球最佳银行”称号。我们带领业界以科技重塑银行业未来，为此，我们荣获《欧洲货币》评选为“全球最佳数码银行”以及《银行家》评选为全球“最创新数码银行”。此外，星展自2009年至2022年连续14年荣获《环球金融》授予“亚洲最安全银行”的奖项。

## 关于星展年报

本年报遵循以下条规、框架与指南制定：

- 2022年金融控股公司（设有银行子公司的指定金融控股公司的企业治理）守则、2005年银行业（企业治理）守则、2018年企业治理守则的所有重要方面，以及新加坡金融管理局于2021年11月发布的指定金融控股公司、银行、直接保险公司、再保险公司和自保保险公司的企业治理守则。
- 新加坡证券交易有限公司（Singapore Exchange Securities Trading Limited “SGX-ST”）上市规则。
- 金融稳定委员会的气候相关财务信息披露专案小组（The Task Force on Climate-related Financial Disclosures “TCFD”）建议（2021年10月更新）。
- 2021年全球报告倡议组织（The Global Reporting Initiative “GRI”）标（2021年7月更新）。
- 新加坡金融管理局下的金融机构气候相关披露文件 – 召集了绿色金融行业工作组（Green Finance Industry Taskforce “GFIT”）（2021年5月发布）。
- 新加坡银行协会于2015年10月发布的责任融资指南（2018年6月修订）。
- 国际综合报告理事会制定的国际综合报告框架（2014年12月发布）。
- 可持续性会计准则委员会（The Sustainability Accounting Standards Board “SASB”）的标准，其基于金融行业中最符合我们业务组合的三个SICS行业：商业银行（FN-CB）、消费金融（FN-CN）和抵押贷款金融（FN-MF）。

# 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。	<b>02</b>	我们取得的成就
	<b>03</b>	集团简介
	<b>04</b>	董事会
	<b>06</b>	集团管理委员会
	<b>08</b>	主席与执行总裁致股东书
	<b>12</b>	星展银行 — “Live more, Bank less” 星展，与别不同



## 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。	<b>18</b>	执行总裁业务回顾
	<b>20</b>	财务总监陈述
	<b>32</b>	风险管理总监陈述
	<b>34</b>	信息总监陈述
	<b>36</b>	企业及机构银行业务部
	<b>38</b>	个人银行业务及财富管理



## 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。	<b>42</b>	如何创造价值 — 我们的商业模式
	<b>44</b>	如何开发和利用我们的资源
	<b>48</b>	可持续性发展
	<b>52</b>	集团资料



扫描此处查看我们的《可持续性》报告

# 我们的成就

2022年，星展赢得了一系列荣誉。在全球范围内获得的奖项包括《环球金融》颁发的“全球最佳银行”和数码工作场所集团颁发的“年度数码工作场所：最前沿奖”。星展还入选了《快公司》(Fast Company)的“100个最佳创新者工作场所”。



全球最佳银行



年度数码工作场所：最前沿奖



100个最佳创新者工作场所

## 重要行业引文

“波涛汹涌的大海造就优秀的水手。在可预见的未来，银行业面临着持续的疫情、具有全球影响的地区冲突以及不断加剧的通货膨胀。此外，气候变化对经济和人道主义的影响越来越大，这些趋势将最好的银行与竞争对手区分开来。星展在拓宽产品组合、发展业务和投资可持续性的同时，出色地驰骋于这些水域。”

“构成星展银行数码工作场所强大功能集的基础，是雄心勃勃和创造性的策略愿景、业务和技术拥有平等发言权的多层次治理，以及周到和全面的用户参与。”

年度数码工作场所：最前沿奖，  
数码工作场所集团

“企业需要转型，以适应当今快速变化的市场竞争。通过与星展高管的多次交谈，我强烈感受到转型中的数字化和目标导向元素，以及这些元素如何渗透到组织的每一个层面。”

Ranjay Gulati 教授，哈佛商学院

## 全球最佳银行，环球金融

我们对推进可持续发展议程的承诺，也得到了认可。星展荣获“可持续社区的金融领导力”全球奖项。我们还被Stewardship Asia评为亚太地区尽责管理的典范。此外，位于新加坡的国家志愿者和慈善中心亦授予我们“总统志愿服务和慈善”奖，以表彰作为一家目标驱动型银行所做的努力。



许志坤，星展新加坡区主管(上排，最左)与2022年总统志愿服务和慈善奖得主合影。

# 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)

**165亿**

总资产(新元)

**7,430亿**

超过

**280,000**

企业机构银行业务客户

净利(新元)

**81.9亿**

股本回报率

**15%**

超过

**1,200万**

个人银行/财富管理客户

## 可持续性亮点

提供

**205亿新元**

可持续融资贷款

预留

**560万新元**

资助星展基金会新社区影响分会的项目

从事

**> 140,000小时**

的员工志愿服务活动

承诺

**4.8亿新元**

的过渡贷款，以支持我们客户的过渡之旅

吸引

**100万**

客户(通过星展数码银行上的数码平台LiveBetter，旨在帮助用户做出更可持续的生活方式选择)

实现

**> 1,300吨**

的食物影响，如减少和回收食物垃圾，或重新分配食物



# 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。

## 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

荣获2022年新加坡企业奖“最佳管理董事会”金奖，以表彰其在企业治理方面的全面卓越表现。

## 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。





# 主席与执行总裁 致股东书

星展长达十年的结构转型继续取得成效。在全球经济充满挑战的一年里，银行表现稳健。

2022年，全球经济面临多重威胁——地缘政治紧张局势升级、通胀居高不下、增长停滞和金融市场动荡。

供应链中断——过去两年新冠肺炎疫情中的一个问题——因乌克兰战争而进一步加剧。这导致了食品、商品和能源价格的上涨。

为了对抗数十年来的高通胀，美国联邦储备委员会开始了自1980年代初以来最为激进的货币紧缩。

2022年共加息七次，将短期借款成本提高了425个基点，至4.25-4.50%，创15年来的最高水平。世界各地的许多主要央行也同样效仿。这些举措对股票和债券市场产生了寒蝉效应。

星展的主要市场新加坡和香港——作为小型、开放经济体——受到了外部需求放缓的影响。2022年新加坡的经济增长3.6%，而前一年为8.9%。香港的经济萎缩了3.5%。由于其严格的动态清零政策和房地产市场的疲软，中国仍处于低迷状态。

在这种背景下，我们收获了又一个优异的年度，财务表现稳健，继续实现绩效评分卡关键目标。

星展亦继续巩固其全球地位，获《环球金融》评为“全球最佳银行”。这已是我们连续第五年被誉世界最佳。

## 辉煌的一年

在这一年，星展实现了创纪录的165亿新元总收入。净利润增长20%，达到81.9亿新元的历史新高。股本回报率(Return on Equity“ROE”)为15%，不仅创下了纪录，而且与之前12-13%左右的高点相比，也有明显提高。



利率上升环境的顺风车推动了收益，净息差在三年的下降后有所提升。尽管企业和个人的借贷成本上升，但按固定汇率计算，贷款增长了4%，达到4,150亿新元。总体而言，净利息收入增长了30%，达到109亿新元。

然而，非利息收入则成为拖累，下降3%至55.6亿新元。虽然随着旅行支出逐渐恢复到疫情前的水平，信用卡费用增长了20%，但在不确定的市场环境下，财富管理和投资银行费用的减少抵消了这一增长。

星展稳健的财务表现反映了我们过去十年中对特许经营业务进行的结构性转变，无论是高回报业务线的建立，还是我们从2014年开始的普遍数字化转型，这些转变都一直延续到今天。

个人银行业务及财富管理业务在这一年表现稳健，总收入增长25%，达到创纪录的66.5亿新元。财富管理客户部门收入增长

“2022年是星展突破性的一年，股本回报率显著超过了以往的记录。这是多年来为转变特许经营业务而进行结构性改革的结果。在过去十年中，我们呈现了稳健的业绩记录。在一个日益分裂和不可预测的世界中，星展将继续奉行成为不一样的银行——一家值得信赖、以目标为驱动、以创新为导向的银行，这样我们的客户就可以Live more, Bank less。”

了20%，鉴于较高的利率使存款收入受益，远远抵消了投资产品销售的下降。管理资产按固定汇率计算增长了3%，达到2970亿新元，其得益于新资金净额翻倍，达到240亿新元。我们的个人银行特许经营业务也表现良好。

受企业贷款、现金管理和财资客户销售的提振，企业及机构银行业务的收入增长了28%，达到创纪录的76.9亿新元。非贸易贷款的增长在各个行业和地区都有广泛的基础。我们对数码交易能力的早期投资继续获得回报，2022年赢得了800多项现金管理授权。公司运营余额也大幅增加。财资市场的收入从上一年的异常水平回归正常，达到11.7亿新元。

在整个特许经营业务范围内，资产质量保持稳定，不良贷款率从之前的1.3%降至1.1%。这一年，我们在保守假设下进行了一系列的压力测试。其中包括每桶200美元的压力测试油价、我们中小企业投资组合的利率为6-7%，以及严重经济衰退对我们客户现金流的影响至30%。而在大多数情况下，我们相信资产质量是稳健的。

在全球经济动荡的时期，星展因其安全性和良好流动性而继续得到认可。星展连续第14年获得《环球金融》评为“亚洲最安全银行”，突显了我们特许经营业务的稳固性。

## 巩固我们的亚洲特许经营业务

作为一家以亚洲为中心的银行，从长远来看，星展需要更深刻地融入新加坡和香港以外四个市场中的一个或多个，其包括中国、印度、印尼和台湾。

2022年，尽管中美贸易局势紧张、中国实行动态清零政策，星展在发展其大湾区( Greater Bay Area “GBA”) 特许经营业务方面继续取得进展。自2018年推出大湾区策略以来，我们面向中国策略行业(包括高端制造业、技术和新经济)公司的大型企业业务增长强劲。我们在大湾区地区的中小型企业业务也表现良好。在财富领域，星展银行(香港)目前为星展中国、中国邮政储蓄银行和深圳农村商业银行的客户提供投资产品和解决方案。这使得星展成为唯一一家拥有三个南向通财富管理连接合作伙伴的银行。

2020年末，拉克什米·维拉斯银行(拉克什米·维拉斯银行(Lakshmi Vilas Bank “LVB”)与星展印度合并后，所有努力都集中于顺利整合两家特许经营业务。在2022年，其涉及优化合并的星展/LVB分行网络、重塑LVB分行，并将所有LVB以前的客户迁移到星展技术系统和运营平台。随着业务的扩大(跨350个地点的520多家分行、250万零售客户和15,000家企业客户)，我们现在拥有一个可加速增长强大的平台。战略合作伙伴关系(包括与Bajaj Finserv合作，在印度推出我们的第一张信用卡；以及与ODeX合作，为货运代理提供直通式信贷解决方案)继续保持良好规模。这些举措有助于实现更强劲的个人银行和中小型企业资产增长，以及更高的收入和盈利。

在台湾，星展同意收购花旗的个人银行业务，我们正按计划于2023年8月完成并整合这项收购。此次收购将使星展台湾的增长至少加快10年，使其成为台湾最大的外资银行(按资产计算)。合并实体的规模扩大，将实现重大的协同效应。

11月，星展在孟加拉国设立代表处，将银行的国际业务拓展到全球19个市场。孟加拉国是电力、能源、运输和物流等领域公司的投资目的地。星展达卡的成立将进一步推动银行业务，拓展更大的全球市场，服务更多的全球客户。

## 165亿新元

### 总收入

总收入首次突破160亿新元。

## 81.9亿新元

### 净利润

净利润增长了20%，达到创纪录的81.9亿新元，因为我们受益于较高的利率，并从多年来的结构性改革中收获了回报。

## 2.00新元

### 股息

董事会提议每股42美分的期末股息，以及每股50美分的特别股息，使全年股息达到每股2.00新元。

## 15.0%

### 股本回报率

股本回报率从12.5%攀升至15.0%的新高。

## 全新运营方式

星展曾在数码化转型方面处于领先地位，我们认识到数码化已成为多数银行的竞争筹码。然而，我们投资的三个领域继续保持差异化。

首先是人工智能(artificial intelligence“AI”)/机器学习(machine learning“ML”)的产业化和全银行数据分析使用。我们260个使用案例涵盖全部客户业务，如消费和中小企业银行业务，以及单位功能，包括法务与合规监管及人力资源。例如，星展每月向全地区客户发送4,500万份超个性化的服务指导，并就如何更有效发挥资金作用提供建议。

在中小型企业领域内，人工智能/机器学习用于向企业提供潜在信贷压力预警。2022年，我们人工智能/机器学习计划收入增长约为1.5亿新元，比上年翻了一番多。

第二是我们的生态系统策略，使我们能够在大型亚洲市场上扩展业务，而不产生高昂的客户购买成本。在2022年，星展生态化消费金融贷款几乎翻了一番。这是通过我们与字节跳动、携程、捷信集团和Kredivo等公司在中国和印尼等市场的合作而实现的。在对企业及机构银行业务方面，我们大力推动大型平台公司服务，并通过API产品组合为其广泛的供应链提供数码化融资。

第三是我们的管理方式。虽然技术是推动因素，但各家公司都要关注客户，并需加快占领市场速度，才能赢得胜利。这就需要一支敏捷、灵活、经验丰富、善于学习并愿承担风险的员工队伍。这正是星展内部的焦点之一。

之前，我们在组织内部制定了变革计划，以便培训员工将客户放在所有工作的核心。在过去两年中，我们又推出了新的运营模式——通过体验进行管理(managing through journeys“Mtjs”)，将这一目标提升至新的高度。

通过体验进行管理模式，我们更新我们最重要的客户流程——例如信用卡、财富管理、消费金融、交易性外汇和中小企业相关横向流程。通过在数据驱动型控制塔的指导下组建跨职能团队，我们在交付新产品以及响应客户痛点和需求方面变得更加灵活。从而使客户满意度更高、周转时间更快和业务收入更多。

## 可持续发展承诺

我们始终坚信，2021年10月作出的净零排放承诺必须得到明确详细的策略和计划的支持。

2022年9月，星展公布了这一计划，这是全球银行业领域最全面的计划之一。具体而言，我们为七个领域制定了2030年阶段性脱减排目标，这些目标与科学碳减排路径保持一致。这些领域包括电力、石油天然气、汽车、航空、运输、钢铁与房地产。我们还为粮农企业以及化学品两个领域制定了数据覆盖目标。这九个领域代表截止2024年多数碳密集型机构银行贷款。

在企业及机构银行融资碳排放量中，星展融资细分市场占了绝大多数份额。

作为实施策略的一部分，星展将积极与客户合作，提供咨询和财务解决方案，以加快客户向低碳未来的过渡。我们相信，很多机构愿同我们一起相伴前行。快速增长的可持续金融状况使我们信心百倍。我们最初的目标是于2024年在可持续融资方面投入500亿新元。

截至2022年底，我们可持续融资组合达610亿新元，远超2024年目标。

为了将可持续性融入业务实践和运营中，我们将纽顿的一个旧办公室楼进行翻新，打造成新加坡首家银行第一座净零排放的银行建筑。我们还在总部设立了一家内部咖啡厅，最大限度地减少银行碳足迹，并为食品废料注入了新的活力。这些努力有助于星展经营在2022年底实现碳中和。

在社会议程上，星展基金会新的“社区影响”一章旨在促进形成一个更加公平包

容的社会。在新加坡，中国，香港，印度，印尼和台湾等核心市场中的10个首创项目中，我们总投入达560万新元。

其中一个方案是与Haqdarshak Empowering Solutions合作，该方案将为印度20万社会边缘人员提供数码金融扫盲课程和社会福利计划。

由于星展对可持续发展的努力，荣获《全球金融》杂志评为“持续社区金融领导”获奖单位。星展也被命名为彭博性别平等指数与连续6年FTSE4良好发展指数。

## 董事会和管理层变更

我们感谢何天雨于2023年3月卸任董事局成员，感谢他所做出的宝贵贡献。自2011年加入星展董事会以来，何天雨曾担任多个职务，包括首席独立董事和提名委员会主席。

多年来，他的智慧和远见使我们受益匪浅。

我们很高兴能够从内部候选人员中填补这两个地区主管空缺，说明我们具有强大的后备人才实力。

星展中国区首席执行官葛甘牛退休后，由资深银行家郑思祯接任。作为一名中国公民，郑思祯在港中两地的星展公司有着20年的杰出职业生涯。在她的领导下，星展在中国的企业及机构银行业务呈指数级增长，整个地区的互联性也不断提高。

林子聪是星展的职业银行家，接替Paulus Sutisna担任星展印尼总裁。林子聪是一位经验丰富的企业银行家，曾在星展银行担任过多种职务，包括中小企业银行业务区域主管、中国企业及机构银行主管和企业及机构银行首席运营总监。2011年至2016年，他还担任星展印尼非独立专员。



星展是唯一一家拥有三个南向理财通合作伙伴的银行。



星展执行总裁高博德(左二)宣布其去碳化目标。

## 分红

鉴于历史最高利润及雄厚的资本基数，董事会建议派发每股42分的末期股息及每股50分的额外股息，以派发全年股息每股2.00新元。

排除不可预见的环境因素，未来年度股息将为每股1.68新元。

## 未来

虽然不确定性仍然存在，但宏观经济条件正在改善。全球通货膨胀预计今年将下降。中国的重新开放为经济反弹铺平了道路。IMF最近将其2023年增长预期从2.7%升至2.9%，尽管2022年该指标仍低于3.4%。

虽然我们仍然保持警惕，但我们的贷款渠道看起来健康，使我们欣慰不已。如果市场能重新焕发活力，我们也能得益于收费收入。如果全球经济没有遭受任何意外冲击，星展的股本回报率(Return on Equity“ROE”)指标将很容易超过15%。

尽管市场和金融科技估值崩溃，但我们成为一家科技公司的雄心仍未改变。这反映

了一种信念，即未来的金融将以科技为基础。展望未来，我们将继续巩固我们的数码银行领导地位，同时策略性地将筹码放在新兴技术上。

同时，我们还须继续专注于推进可持续发展议程和履行我们的净零排放承诺。

2022年是星展业务突破的一年，股本回报率(Return on Equity“ROE”)指标大幅超过了以前的纪录。

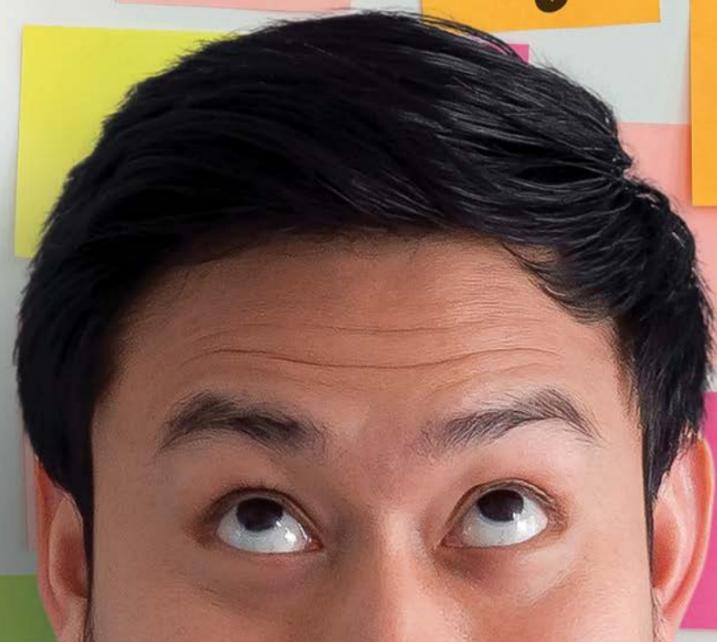
这是我们多年来为进行特许经营改造进行结构变革的成果。在过去十年中，我们的业绩记录良好。在这个日益分裂和不可预测的世界里，星展银行将继续成为一家与别不同的银行，一家值得信赖、目标导向型与创新导向型银行。只有这样，我们的客户才能Live more, Bank less。

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

# 多一些初创精神，少一些银行思维

自2014年以来，星展一直专注于在全银行范围内宣扬普遍的创业文化。我们鼓励创新精神，让员工掌握重要的数码化技能，重新思考工作方式，这仍是我们建设一个灵活敏捷的组织的主要宗旨。



## 1 重新设计我们的工作方式——通过客户体验进行管理 (managing through journeys "MtJs")

几年前，为了确保将客户置于银行业务体验的核心位置，我们对员工进行了客户旅程思维方面的培训，其中包括客户发现和客户科学等要素。最近，我们通过体验进行管理将这项工作提升到新的高度，并转变了我们的工作方式。通过体验进行管理使银行成为一个横向组织，整个银行的跨职能团队协作可提供价值和更好的客户体验。这些工作提高了消费者和中小企业银行业务的客户满意度。员工敬业度也有所提高，星展继续成为Kincentric新加坡和整个亚太地区的最佳雇主。



## 2 工业化创新

全组织上下都在寻求创新工业化。我们通过专有创新金字塔框架探索开发新的方案，这对银行、行业乃至整个世界都是全新的思路。例如，面向未来发展，我们对可能会在几年后发展成熟的技术进行了投资。星展数码货币交易所(DBS Digital Exchange)和Partior都是知名度较高的新业务。我们要求业务团队将目前尚不存在的创新概念化，即“实验性解决方案”。产品团队还负责对现有方案进行优化，以超越客户的预期。最后，为了激发所有员工的创新DNA，我们经常开展内部活动，从银行内部收集最佳创意。

## 3 通过培训研发培养为未来做好准备的员工队伍

全认识到员工是星展转型的推动力，我们重点关注培训和研发。通过科目专家开发的内部课程，星展技术学院教授技术专业知。自2021年，9000多名员工参加了数据和人工智能方面的技能提升课程，7000名员工参加了现场可靠性工程培训。我们还推出星展可持续发展校园，为所有员工提供可持续性方面的学习机会。



## 4 技术型员工多样化

为了培育自己的人才库，我们建立创新金三角，由三个技术中心组成，包括新加坡、印度和中国。我们位于新加坡的技术中心隶属于新加坡星展科技，而位于海得拉巴的DBS Asia Hub 2已更名为印度星展科技。中国星展科技将于2024年中期在广州推出。这些技术中心将促进持续创新，提供多样性，并通过相互学习得以磨练。



## 5 转变工作空间，实现最佳灵活办公

通过灵活办公实践，星展员工现在在办公室工作三天，在家工作两天。为确保员工在办公室的时间有利于构思、合作和社交，我们继续在工作空间设计上进行新的尝试。我们做了一系列实验，采用灵活的家具布置、沉浸式照明和可写桌面激发员工的创造性思维。从员工反馈中收集的好点子被用于设计和策划面向未来的高效工作空间。

# 多一些客户视角，少一些银行思维



星展以客户为核心，以使客户能够Live more. Bank less. 让客户有更多时间花在他们关心的人和事情上。



## 1 人工智能/机器学习 (artificial intelligence/machine learning ("AI"/ "ML"))

星展的人工智能/机器学习模型可产生超个性化的服务，引导客户做出更好的投资决策和财务规划。在整个区域范围内，我们每月都会向大约500万位客户发出4500万份服务指南，帮助他们做出更好的财务决策。



## 2 满足微型与小型企业运营资金需求

为帮助小型企业应对日益增长的利率和通胀，星展主动联系预先确定的客户，提供几乎即时的最高30万新元的融资。通过超个性化的人工智能和数据分析，DBS Quick Finance应用程序只需一分钟即可完成申请，一秒即可完成审批，在某些情况下甚至可以达到即时付款，而无需额外的书面手续。

## 3 为大湾区(Greater Bay Area "GBA")投资者提供财富管理机会

星展银行(香港)与深圳农村商业银行合作向合格的大湾区大陆投资者提供跨境理财通(Wealth Management Connect "WMC")南向服务。两家银行的专业技能相结合，将帮助客户管理财富，并为他们提供个性的多元化投资产品、服务和数码银行功能。星展香港是唯一一家拥有三个跨境理财通南向合作伙伴的银行。

## 4 推出按需数码贸易融资解决方案

星展香港与香港货品编码协会合作推出了一款新产品，即由替代数据提供支持按需数码贸易融资解决方案。通过利用香港GS1的通商易(EzTRADE)数据和星展的数码能力，中小企业可以轻松获得经营资本和资金。这一解决方案通过简化信用评估程序，重新界定了中小企业的贸易融资过程。



## 5 帮助客户应对不断上升的生活成本

星展银行是新加坡第一家在8月推出对抗通胀方案的银行，为每月收入不到2500新元的客户提供一套解决方案，帮助他们精打细算。我们提高了bank-and-earn解决方案Multiplier的利率，使客户能够更轻松地在日常消费中获得更多回扣，从而得到更多返现。我们亦是唯一一家提供具竞争力的建屋发展局房屋贷款的银行，该贷款与建屋发展局的优惠贷款利率不相上下。最近，我们宣布在12个月内直至2024年1月，融资500万小商贩膳食。

# 多一些可持续性目标，少一些银行思维

星展继续推进可持续发展议程，涵盖三大支柱，即负责任的银行业务、负责任的商业实践和银行业务外的影响。



## 1 东南亚首家宣布里程碑碳减排措施的银行承诺

在实现到2050年达到融资机构零净排放的过程中，我们是东南亚首家宣布里程碑碳减排方案承诺的银行。这些承诺，我们在“净零之路——支持亚洲低碳经济转型”的报告中已有论述。该报告详细介绍了我们九个领域的碳减排和数据覆盖目标，包括电力、石油和天然气、运输和房地产等。在所涵盖的行业范围内，星展的承诺是全球银行中最全面、最艰巨的承诺之一。

## 2 利用技术解除获得信贷的危险

星展印度与Home Credit India合作提供联合融资方案，帮助无法得到充分服务的借款人获得信贷。通过自动化和无纸化流程，先进的技术实现更好的客户体验。已发放了大约41,500笔贷款。

## 3 首座净零排放银行大楼

星展纽顿绿洲 (DBS Newton Green)。我们对这座30年之久的建筑进行翻新，延长了建筑使用寿命。采用了新技术和创造性设计策略，以尽可能减少能源消耗，同时最大限度地提高建筑本身再生能源的能力。

## 4 新餐厅理念，巩固员工的可持续发展意识

我们推出了DBS Better World餐厅，这是一家员工餐厅，旨在激励星展团队为实现更可持续发展世界尽自己的一份力量。餐馆在其运营结构中融入了许多可持续性特色。这些特色包括使用当地食材的可持续厨房，雇用弱势个人，部署食品堆肥站供员工处理食物残渣。

## 5 星展基金会新资助项目

星展基金会向15家社会企业和8家中小企业提供300万新元的资助，让它们能够在社会和环境领域发挥更大的作用。这23家获赠单位的目标是影响200万人，减少319吨温室气体排放，减少132,000吨食品浪费。

## 6 星展基金会投入560万新元，以建设一个更具包容性的社会

星展基金会新的社区影响篇章旨在建设一个更加公平和包容的社会。在新加坡、中国、香港、印度、印尼和台湾等核心市场中的10个首创项目中，我们总投入达560万新元。计划包括提高受益人数码与金融知识技能的计划。



# 执行总裁 业务回顾



## 高博德分享了他对推动未来一年业绩关键问题的看法。

### 问1 未来一年的前景如何？

很明显，全球经济正在放缓，因为美国联邦储备局采取了激进的紧缩政策，而这是在持续的地缘政治紧张局势和供应链中断的情况下发生的。国际货币基金组织(IMF)预计2023年全球经济增长率为2.9%，低于2022年的3.4%。

我预计美国利率将升至5%左右，并在2023年保持在这一水平。最新的核心个人消费支出价格指数超过4%，仍高于美联储的目标。与此同时，美国的就业市场仍然强劲，2023年1月的失业率为3.4%，为1969年以来的最低比率。

但一些新的苗头正在出现。

首先，通货膨胀在放缓。由于北方冬季变暖以及俄罗斯石油和天然气替代品的供应，能源价格有所下降。同时，随着港口积压货物得以清理，供应链的限制已大大缓解。鉴于利率已经处于限制性区域，金融市场已开始在升息周期结束时定价。如果通货膨胀继续缓解，发达经济体出现轻度衰退，我们将以软着陆而告终。

第二，中国的重新开放将为经济活动提供实质性的推动，特别是在亚洲。我们已经看到，其他国家在过去一年中的重新开放

如何造就了旅游业，这个重要经济行业的复苏。中国比该地区的其他国家更大。我预计，既然中国重新开放的短期痛苦似乎已经过去，来年整个地区的消费将大幅增加，其能量也将释放出来

在国内，中国也纠正了其认为过度遏制关键行业的政策方向。在房地产行业，现已提供流动性支持，包括对最弱小的公司。我预见其不会有任何房地产危机。在技术行业，已允许大公司发布新游戏、注册新客户并进行新的融资。

第三，地缘政治紧张局势已经开始缓解，尽管争执可能不时发生。自11月乔·拜登总统和习近平主席在巴厘岛会晤以来，语气已有所缓和。中国随后任命其驻美大使为外交部长，其语气通常比其他战狼外交部长更温和。与美国的高层交往已经恢复，双方的外交部长和财政部长在近几个月举行了会晤。随着政府高层交流的恢复以及(包括对煤炭这一主要出口产品)贸易禁令的放宽，与澳大利亚的关系也得到了类似的改善。

这些改善的一个结果是金融市场重新焕发活力——远在实体经济感受到其影响之前。自年初以来，全球以股票和债券为首的金融资产已弥补了2022年的部分损失。

我相信，在过去两年中表现逊于美国市场的亚洲市场，将引领这种上升趋势。

宏观经济和地缘政治背景，预示着我们来年的经营前景颇佳。持续的高利率水平有利于我们建立的来往和储蓄户头(current account and savings account "Casa")存款特许经营业务。我们最新的净息差目前超过2%，这是十多年来的最高值。较高的利率，加上转型举措带来的结构性改善，将使我们能够在可预见的未来保持15%以上的股本回报率(return on equity "ROE")。与此同时，对金融市场信心的回复，将带来我们财富管理收入(其为拖累我们2022年业绩的主要原因)的大幅恢复。这些因素将大大弥补信贷成本的任何潜在增加。虽然不能排除特质风险，但我们正在进行的压力测试表明，未来一年资产质量将保持良好。

### 问2 股本回报率(return on equity "ROE")能否维持在15%以上？

我们的股本回报率在2022年下半年达到了17%的新高。较高的利率是一个很大的顺风车，但创纪录的盈利能力也是由我们对特许经营业务的重大改进所推动的。

如果我们回顾一下2006-2007年，当时的利率(和准备金费用)与2022年下半年的水平相似，我们的股本回报率为12-13%。因此，股本回报率有了四个百分点的结构性改善。

改善的关键是我们的数字化转型。2017年，我们提出了数字化将使我们能够以较低的边际成本增加钱包份额的论点。

在新加坡和香港的个人和中小型企业业务中，数字化的好处最为明显，我们将数字化参与的客户比例从2017年的42%提高到2022年的60%。在过去五年中，这些客户带来的收入平均是非数码客户的两倍多。他们的服务也更具成本效益。因此，他们产生的股本回报率比非数码类别高出15个百分点。数码客户比例的增加，使这些地区个人和中小型企业业务的营业利润以7%的复合年增长率增长，股本回报率从23%上升到37%。

我们还将数字化转型扩展到银行的其他部分。在私人银行业务中，它使客户经理能够向客户提供超个性化的服务，从而产生更多的客户交易。在对企业机构业务中，使用应用程序编程接口(application programming interface "API")将我们的服务直接整合入客户的供应链和网络中，从而以更低的成本获得

更多的交易量。在财资市场，整个业务流程——从分销到结构化再到风险仓储——都已数字化，使我们能够以更快的速度处理更多的交易量。

结果很清楚。自2017年以来，我们管理的资产以8%的复合年增长率增长，超过了亚洲的市场。交易服务费也以8%的复合年增长率增长，而全球交易服务存款增长了近40%。过去五年，财资市场的收入增长和回报超过了我们追踪的全球同行的表现。与五年前相比，财富管理、交易服务和财资客户销售——这些低资本使用和高回报的业务——现在在收入中所占比例更大，从而使集团的股本回报率更高。

我们还通过将数据和人工智能用于承销、预警和投资组合管理，改进了信贷流程，我们预计这将推动未来信贷成本的降低。在主要增长市场，我们正在通过收购实现有机增长。

宣布将季度派息增加至每股42分，特别股息增加至每股50分，是我们不断努力使普通股一级资本(Common Equity Tier 1 "CET1")比率更接近目标并使股本回报率受益的一部分。

诚然，利率变化将对股本回报率产生周期性影响。如果利率在来年达到峰值，迄今为止股本回报率部分的改善将被抵消，但结构性收益仍将存在。我们预计，随着我们的数字化转型变得更加普遍，如果利率不回到过去十年大部分时间所见的异常低水平，15%的股本回报率是可持续的。

### 问3 技术估值，尤其是加密资产价格的暴跌，是否会对您的策略产生影响？

2022年，市场出现了大规模抛售，特别是科技股和加密资产。然而，这对(作为全球经济持续驱动力的)技术几乎没有影响。世纪之交的互联网泡沫崩溃就证明了这一点。在2000年3月至2002年10月期间，纳斯达克综合指数(Nasdaq Composite Index)下跌了75%以上。20年过去了，全球有超过60%的人口是互联网用户。社交媒体是一种文化现象。移动和在线技术已在基本上重塑了商业模式。

事实是，估值不一定是技术潜在前景的最佳指标。实际上，我们今天看到的一些技术具有真正改变游戏规则潜力。

例如，数码技术之所以会留下来，是因为它已从根本上改变了我们的生活、工作和娱乐方式。

至于人工智能/机器学习，其已经是我们今天生活的一个重要组成部分。我们通过Siri或Alexa的交互使用对话式人工智能，并在Spotify和Netflix选择中使用人工智能驱动的推荐引擎。随着ChatGPT近期席卷全球，2023年将成为“生成式人工智能”(Generative AI)的一年。

区块链/分布式账本技术使我们能够重新想象工作流程，例如与清算和结算相关的工作流程。它可通过降低成本、提高整体效率和效益，极大地改变后台操作。代币化和数码货币也将成为我们未来的一部分。

在此背景下，我们的基本论点是，星展需要成为技术领导者。多年来，我们一直在打造自己的技术实力，并将继续以两种方式实现这一目标：

- 在内部，星展有超过10,000名技术专家，以及在新加坡和印度的两个现有技术中心。第三个中心将于2024年中期在中国成立，这样即使继续在人工智能/机器学习和其他新技术方面培训数千名员工，也能让我们接触到新的技术人才。我们将继续投资加强在云计算和站点可靠性工程等领域的技术力量，以提高可扩展性、自动化和推向市场的速度，同时在降低成本的情况下增强系统恢复力。我们还将基于我们的人工智能/机器学习能力，加强所拥有的260个用例，以提高生产力、简化工作流程，并为客户提供超个性化的见解和建议。
- 在外部，银行已赞助了一些新业务，如Partior和全球碳交易平台和项目市集(Climate Impact X "CIX")。利用区块链技术，Partior旨在简化跨境清算和结算中的低效率问题，而全球碳交易平台和项目市集则实现了高质量碳信用的交易。我们还建立了星展数码货币交易所(DBS Digital Exchange "DDEX")和星展数码债券发行(DBS Fixed Income Execution "FIX")。星展数码货币交易所(DBS Digital Exchange "DDEX")是一家银行支持的加密货币交易所，而星展数码债券发行是亚洲第一个完全数字化和自动化的债券发行平台。这些举措不仅提供了对新兴技术的宝贵见解，也是对金融未来的中期押注。

与此同时，我们继续尝试新的举措。2022年，星展与新加坡金融管理局就两个应用程序进行了合作。第一个涉及使用可编程货币和零售央行数码货币来分发专用凭证。第二个试验了代币化资产的交易。这两个试点项目都使我们能够测试新的能力，

包括智能合约的使用以及传统金融与去中心化金融的融合。

具有讽刺意味的是，估值的暴跌对我们也有帮助，因为它减少了不可持续的市场竞争。近年来，随着廉价资金充斥市场，许多科技公司一直在进行非理性的竞争。

最近的修正使市场更加理性。我们还可发现，随着科技估值变得更加合理，可能会有机会提高我们的能力。

金融服务业正处于技术重塑的尖端，为了客户和整个社会的利益，我们必须继续站在变革的最前沿。

高博德  
执行总裁  
星展集团控股有限公司

# 财务总监 陈述



**我们取得了另一项创纪录的业绩，股本回报率 (Return on Equity "ROE") 攀升至15%。该成绩反映了我们十多年来进行广泛数字化转型的成果。**

## 在宏观经济不确定性和金融市场波动中创纪录的表现，反映了广泛转型的成果

2022年，我们取得了另一项创纪录的业绩，净利润比一年前增长了20%，达到81.9亿新元。股本回报率攀升至15%，拉开了与以往12-13%左右高点的距离。所推动的结果是总收益增长16%，达到165亿新元，首次突破160亿新元大关。

支撑这一增长的是净利息收入增长了30%，达到109亿新元，这是得益于利率上升以及贷款增长带来的净息差提高。

由于金融市场波动，非利息收入比上一年的记录低3%。财富管理、投资银行业务费用以及投资证券收益的减少，让其他费用收入和净交易收入的增长所抵消。

我们业绩的大幅跃升，反映了我们十多年来对特许经营业务进行的广泛数字化转型成果。这一年的平均利率更接近于前两年，在其被削减到接近零之前的年份，使得转型的成果变得更加明显。

们的来往和储蓄户头存款增长了60%即1,430亿新元，至3,810亿新元；尽管基数大得多，但增长百分比明显高于同行。虽然随着利率的上升，来往和储蓄户头存款在下半年确实如预期的外流，但早期的一半流入量仍然留存，我们在2022年底的往来和储蓄户头存款为3,180亿新元。扩大的往来和储蓄户头基数使我们能够享受比往年更高的利率上升杠杆，这有助于总收入强劲增长。

第二，一些费用收入活动在结构上有所扩大。信用卡和借记卡账单连续第二年以两位数的百分比增长，达到新高，这得益于我们的个人支付平台抓住了疫情后的消费复苏。

国内、跨境支付量的增加以及新客户授权，推动了交易服务费。与2017年相比，银行卡和交易服务的费用收入增加了约50%。即使是财富管理费（由于金融市场波动，2022年下降了26%），仍比五年前多了五分之二。这些费用收入活动的五年累计增长率，皆高于同行。

第三，过去五年，财资市场业务实现了强劲的增长和更高的回报。交易和客户销售的收入，比2017年多了五分之二。

我们业务的数码化也意味着更大的经营杠杆，因为以较低的增量单位成本就可以产生增量美元收入。全年成本收入比率比一年前提高了三个百分点，达到43%。下半年的基本比率为41%，与我们几年前提出的40%左右长期目标相一致。

## 2022年较高的净息差，增强了持续的业务势头

在这一年里，净利息收入和净息差随着时间的推移，加速增长。与去年同期相比，上半年的净利息收入增长了11%，下半年增长了48%，进而使全年增长了30%，达到109亿新元。

净息差上升了30个基点，至1.75%，大部分增长是在下半年，此时加息的影响更加明显。净息差的最大季度增长出现在第三季度，因为累计往来和储蓄账户头（current and savings account "Casa"）外流和较高的存款成本减缓了第四季度的增长。存款贝塔值(beta) —— 即总存款成本相对于市场利率的增加 —— 在这一年中逐步上升至年底的32%。尽管如此，第四季度的净息差为2.05%，大大高于全年的1.75%。

报告的净利息收入和净息差受到了财资市场的拖累，原因是无息和按市值计价资产的融资成本较高，以及固定收益证券的净息差压缩。（其他非利息收入的增加抵消了这一拖累，因此不会影响其总体收入和收益。）商业账簿（不包括财资市场）的净利息收入增长了40%，而其净息差增长了48个基点，至2.11%，其第四季度净息差大幅提高至2.61%。此外，净利息收入和净息差尚未从1,800亿新元固定利率资产的重新定价（其将在未来几年发生）中受益。

在这一年里，按固定汇率计算贷款增长了4%，达到4,150亿新元。前九个月的增长，因第四季度的小幅下滑而有所减缓。虽然基本需求在最后三个月继续保持健康，但一些企业将其借款转向了更便宜的融资选择或偿还的机会借款，而财富管理客户则减少了保证金贷款。

非贸易企业贷款增长了5%，即130亿新元，至2,480亿新元。与前一年一样，增长在不同的国家和行业中呈现多样化。按地区划分，新加坡和香港占了增长的一半，其余则来自该地区其他区域和我们的国际中心。按行业划分，房地产、能源、科技、媒体和电信业引领了增长。我们开展了156笔可持续贷款交易，支付金额为200亿新元，与前一年可相比的。

贸易贷款增长了4%，即20亿新元，至440亿新元；上半年的增长，部分被下半年的下降（由于定价不具吸引力）所抵消。

住房贷款增长了4%，即30亿新元，至810亿新元。虽然与市场交易量减少相似，预订量也低于前一年的记录，但就新上市、转售活动和再融资而言，预订量仍然很健康。

其他消费贷款下降了7%，即30亿新元，至430亿新元；原因是在金融市场动荡的情况下，风险敞口，财富管理贷款下降。

按固定汇率计算，存款增长了7%，即330亿新元，至5,270亿新元。与前两年相比，所有的增长都来自于定期存款，大部分是外币。这些存款用于为外币贷款增长提供资金，取代更昂贵的商业票据，并取代往来和储蓄账户头（current and savings account "Casa"）外流。外币定期存款的增长使我们能够保持新加坡往来和储蓄账户头存款的盈余，其回报随着利率的上升而逐步上升。充足的流动资金使得流动资金覆盖率达到140%，净稳定资金比率达到117%，远远高于监管要求。

净费用收入下降了12%，至30.9亿新元。由于市场波动导致投资产品销售减少，财富管理费下降26%，至13.3亿新元。银行保险销售也略有降低。疲软的市场状况也影响了投资银行业务费用，下降了44%，至1.21亿新元。

其他费用活动继续增长。信用卡手续费增长了20%，至8.58亿新元。伴随时间的推移，增长速度加快，下半年信用卡手续费超过了疫情前的水平。随着旅行支出继续恢复到疫情前的水平，全年信用卡消费总额连续第二次创下纪录。交易服务费稳定在9.29亿新元，因为机构经纪佣金降低，使现金管理带来的增长有所放缓。贷款相关费用上涨了11%，至4.59亿新元。

其他非利息收入增长了11%，达到24.7亿新元。投资收益的下降，减缓了财资市场非利息收入以及对企业和财富管理客户财资销售的增长。

按业务单位划分，个人银行业务及财富管理业务收入增长了25%，至66.5亿新元，得益于较高的利率远远抵消了财富管理投资产品销售下降的影响。财富管理客户部门收入增长了20%，得益于较高的利率远远抵消了投资销售费用收入的减少。在创纪录的240亿新资金流入净额的支持下，管理资产按固定汇率计算增长了3%，达到2,970亿新元的新高。企业及机构银行业务收入增长了28%，至76.9亿新元。由于利率提高，现金管理收入增加了一倍多，从而带动了这一增长。财资客户销售收入也有所提高。其收益受到了资本市场活动减弱的影响。财资市场收入比上一年的异常水平下降了22%，至较正常的11.7亿新元。

按地区划分，新加坡收入增长了20%，至106亿新元，原因是利率提高和贷款增长。随着贷款按照利率的提高而重新定价，净息差有所增加。财富管理和投资银行业务费用收入的减少，部分抵消了净利息收入的增加。按固定汇率计算，香港收入增长了16%，至29.2亿新元，主要得益于利率的提高和交易收益的增加（其部分被费用收入的减少所抵消）。

大中华区其他地区的收入稳定在11.6亿新元，因为较高的净利息收入和交易收入被较低的费用收入所抵消。南亚和东南亚收入增长了5%，至11.8亿新元，得益于净利息收入的增加。

员工成本上涨导致支出上升了10%，至70.9亿新元。六个百分点的收入增长高于成本增长，使成本收入比率提高了三个百分点，达到43%。扣除准备金前利润升至94.1亿新元的新高。

## 资产负债表保持强劲

资产质量在全年表现良好。不良资产（non-performing assets "NPA"）下降了12%，至51.3亿新元，而不良贷款（non-performing loans "NPL"）率从1.3%提高至1.1%。新不良资产形成仍处于低位，并由还款和注销所抵消。特定准备金为贷款的8个基点，即3.35亿新元，略低于一年前的12个基点。

在这一年里，由于向NPA转账、升级和还款，注销了9,800万新元的一般准备金。总准备金储备为62.4亿新元，包括37.4亿新元的一般准备金储备和25.1亿新元的特定准备金储备。准备金覆盖率为122%，如果考虑到抵押品，则为215%。

我们的普通股一级资本比率，上升至14.6%。杠杆率为6.4%，是监管要求3%的两倍多。

## 股东总回报

我们实现了8%的股东总回报，包括4%的股价涨幅和日历年支付每股1.44新元的股息（包括2021年的期末股息和2022年前三个季度的股息，一季度为每股36分）。

## 季度股息和特别股息的增加

董事会提议每股42分的期末股息（比之前的派息增加6分），以及每股50分的特别股息。每股92分的综合派息，反映了我们稳健的盈利和强劲的资本状况。加上前三个季度一季度每股36分的普通股股息，本财政年度的总股息支付增至每股2.00新元，较2021财政年度的每股1.20新元增长了67%。

除非出现意外情况，否则年化股息将升至每股1.68新元。

## 展望未来

在撰写本文时，宏观经济状况正在改善。通货膨胀虽然仍很高，但有所放缓。中国的重新开放将提振该地区的信心和经济活动。国际货币基金组织 (International

Monetary Fund "IMF"最近将2023年全球增长预测从2.7%上调至2.9%, 尽管其仍低于2022年的3.4%。

更好的环境将支持来年的商业势头。我们预计贷款将以中等个位数的百分比增长。随着金融市场重新焕发活力(使财富管理能够从2022年的衰退中复苏), 以及旅游恢复进一步推动信用卡消费, 费用收入应会有两位数的增长。

由于基础效应以及至少在今年前几个月进一步加息所带来的净收益, 我们的全年净息差将显著提高。

我们目前的压力测试表明, 资产质量将保持良好, 特定准备金费用可能低于我们整个周期的平均水平, 即大约20个基点。

如果这些预测在今年成立, 我们预计2023年的业绩将再创新高。



林淑慧  
财务总监  
星展集团控股有限公司

### (A) 数码化

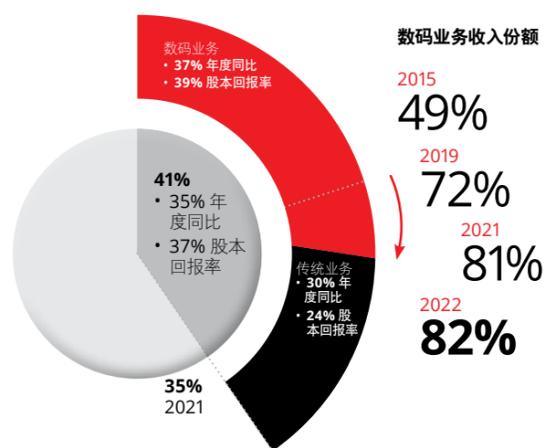
我们在新加坡和香港的个人和中小型企业业务的数码化转型方面继续取得重大进展。我们推动更深入的数码化参与, 使数码客户的数量从2015年(我们首次跟踪客户的数码化应用时)的190万增加了一倍多, 到2022年的410万。数码客户的比例在这七年内上升了27个百分点, 达到60%, 实现了我们的目标。

数码客户的收入份额在过去七年中上升了33个百分点, 至2022年的82%。由于更牢固、更深入和更广泛的客户关系, 数码部分继续彰显更多价值。随着持有产品的多样化和交易数量的增加, 数码客户的平均创收始终是传统客户的两倍以上。

在利率和数量提高的支持下, 整体业务的成本收入比率申报值比上一年提高了11个百分点, 达到40%。按实际基准计算(即净息差变化的标准化), 成本收入比率为44%, 比上一年提高了一个百分点。自2015年以来, 尽管我们继续投资以保持对同行的优势, 成本收入比率基础值亦提高了五个百分点。

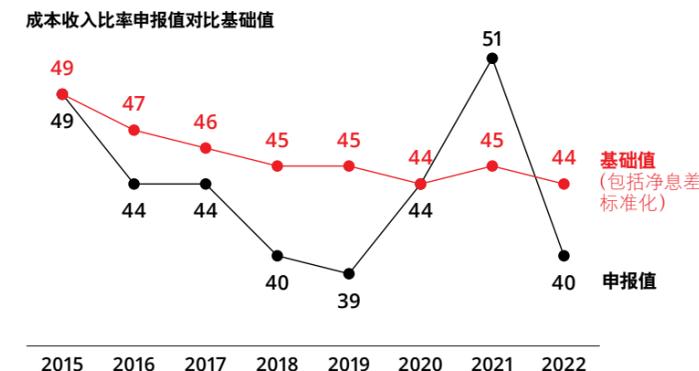
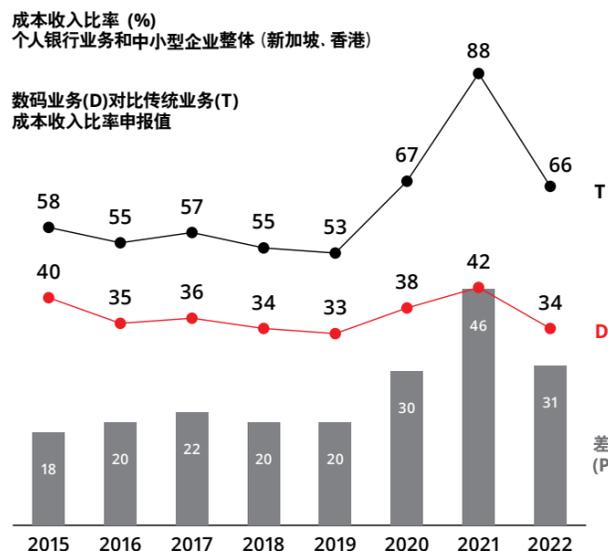
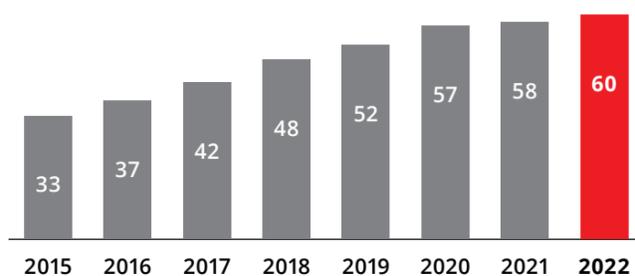
2022年, 整体业务的股本回报率为37%, 其中数码部分为39%, 而传统部分为24%。

2022年收入



- ▶ 受利率和数量提高的推动, 新加坡和香港的个人和SME整体业务贡献了集团收入的41%, 而一年前这一比例为35%
- ▶ 数码业务继续发挥着重要作用, 2022年数码客户的比例达到60%, 实现了我们在2017年为自己设定的目标
- ▶ 与传统业务相比, 数码客户的收入份额不断增加, 每位客户的收入持续增加, 效率提高, 回报也更高, 因此其价值始终更优。

数码业务的客户份额 (%)



▶ 成本收入比率基础值比去年提高了一个百分点, 而其在七年内提高了五个百分点。

▶ 2022年的成本收入比率降至疫情前的水平。

▶ 因其来自更多样化产品基础的收入良好, 数码业务在疫情期间表现得更佳。随着利率的上升, 传统业务从其来往与储蓄户头基础的更大份额中获得了不成比例的收益, 促使成本收入比率有大幅提高。

### (B) 业务单位绩效

个人银行业务及财富管理业务总收入增长了25%, 至66.5亿新元。净利息收入增长了68%, 至42.7亿新元, 原因是净息差提高以及贷款和存款量上涨。由于投资产品销售和银行保险的费用收入减少, 非利息收入下降了14%, 至23.8亿新元。支出增长了13%, 至38亿新元。总准备金增加了1.12亿新元, 至1.58亿新元, 主要是由于一般准备金增加。税前利润增长了40%, 达到26.9亿新元。

企业及机构银行业务总收入增长了28%, 至76.9亿新元, 原因是净利息收入提高、贷款相关活动增加, 以及财资客户流动增强, 但资本市场活动减少对其有所抵消。支出增长了8%, 至22.5亿新元。总准备金减少了3.45亿新元, 减记2.04亿新元。税前利润增长了50%, 达到56.4亿新元。

财资市场总收入显正常化至11.7亿新元, 主要是由于股票衍生品和利率活动的收益减少, 部分被外汇和信贷活动所抵消。支出下降了4%, 至6.19亿新元, 原因是运营成本下降, 部分被员工成本上升所抵消。税前利润下降了34%, 至5.69亿新元。

其他部分涉及(不属于业务部门的)企业决策的结果。包括部署在优质资产上的资本收益、非核心资产销售收益以及某些其他总部项目, 如集中筹集的准备金。星展唯高达也包含在这个部门中。

(百万新元)	商务账簿				总额
	个人银行/财富管理	企业及机构银行	其他	财资市场	
<b>2022年</b>					
净利息收入	4,270	5,569	880	222	10,941
手续费和佣金净收入	1,783	1,293	15	-	3,091
其他非利息收入	601	826	91	952	2,470
<b>总收入</b>	<b>6,654</b>	<b>7,688</b>	<b>986</b>	<b>1,174</b>	<b>16,502</b>
支出	3,803	2,254	414	619	7,090
总额准备金	158	(204)	293	(10)	237
联营公司和合资企业的利润/亏损份额	-	-	203	4	207
<b>税前利润</b>	<b>2,693</b>	<b>5,638</b>	<b>482</b>	<b>569</b>	<b>9,382</b>
<b>2021年</b>					
净利息收入	2,548	3,999	1,110	783	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	588	703	207	726	2,224
<b>总收入</b>	<b>5,322</b>	<b>5,984</b>	<b>1,373</b>	<b>1,509</b>	<b>14,188</b>
支出 <sup>(1)</sup>	3,353	2,086	383	647	6,469
总额准备金	46	141	(130)	(5)	52
联营公司和合资企业的利润/亏损份额	-	-	109	-	109
<b>税前利润</b>	<b>1,923</b>	<b>3,757</b>	<b>1,229</b>	<b>867</b>	<b>7,776</b>

(1) 不包括一次性项目

### (C) 净利息收入

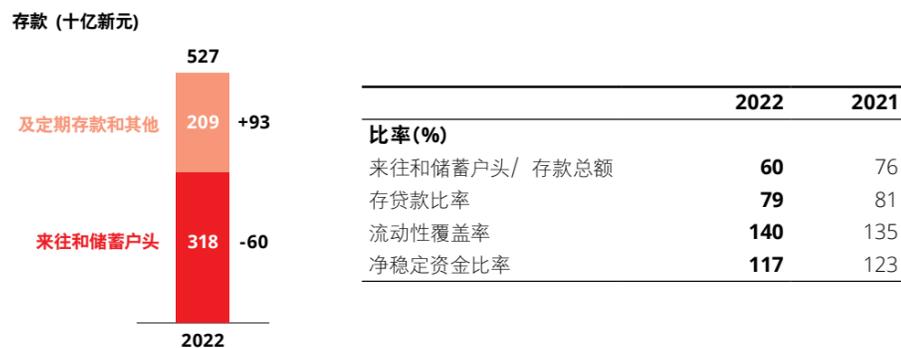
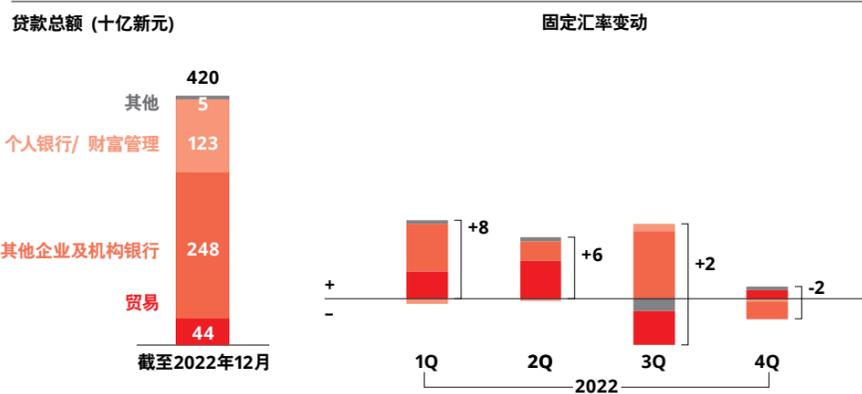
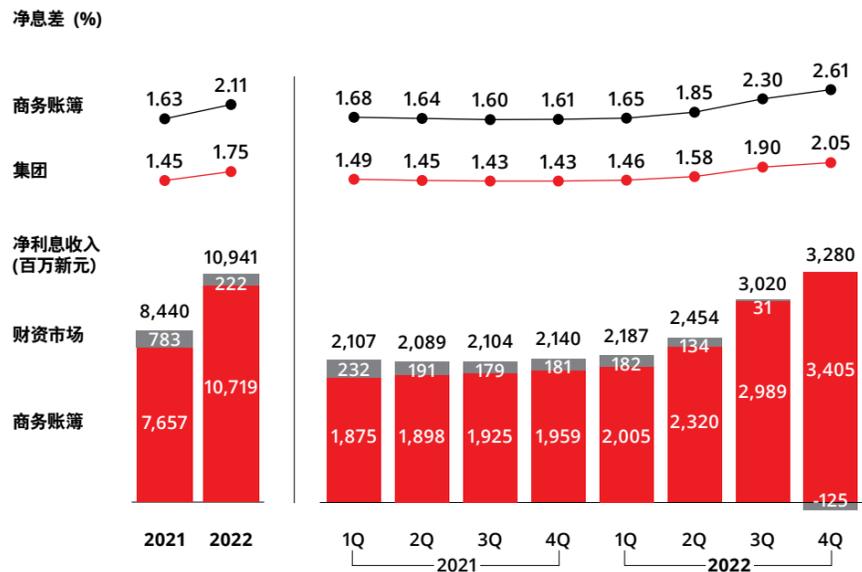
商务账簿净利息收入(不包括财资市场)增长了40%，至107亿新元。由于利率上升，其全年净息差(net income margin "NIM")上升48个基点，至2.11%。第四季度净息差(net income margin "NIM")大幅提高至2.61%，比2021年第四季度上升了100个基点。

商务账簿净利息收入的增加，被财资市场净利息收入下降72%至2.22亿新元所抵消，原因是其运营的融资成本增加。对净利息收入的影响，通常由非利息收入项目的收益所抵消。

因此，整体净利息收入增长了30%，达到109亿新元。

贷款总额增长了4%，即140亿新元(按固定汇率计算)，达到4,200亿新元。由于各国和各行业的广泛增长，非贸易企业贷款增长了5%，即130亿新元。贸易贷款增长了4%，即20亿新元(其中上半年的增长，部分被下半年因定价不具吸引力而导致的下降所抵消)。房屋贷款增长了4%，即30亿新元，大部分增长发生在下半年。由于财富管理贷款减少，其他消费贷款下降了7%，即30亿新元。

存款增长了7%，即330亿新元固定汇率计算，至5,270亿新元；因为定期存款增长，远远抵消了往来和储蓄账户外流。在这一年里，我们在新加坡储蓄存款中的市场份额上升了0.7个百分点，略高于53%。



### (D) 非利息收入

净手续费收入下降了12%，至30.9亿新元。财富管理费下降了26%，至13.3亿新元；因市场状况不佳，导致投资产品销售减少。由于资本市场活动放缓，投资银行费用也减少了44%，至1.21亿新元。

	2022	2021	年度同比
投资银行	121	218	(44)
交易服务 <sup>(1)</sup>	929	925	0
贷款相关	459	413	11
银行卡	858	715	20
财富管理 <sup>(2)</sup>	1,330	1,786	(26)
<b>手续费和佣金收入</b>	<b>3,697</b>	<b>4,057</b>	<b>(9)</b>
减: 手续费和佣金支出	606	533	14
<b>手续费和佣金收入总净额</b>	<b>3,091</b>	<b>3,524</b>	<b>(12)</b>

(1) 包括贸易和汇款、担保和存款相关费用

(2) 已支付的交换费净额

其他费用活动继续增长。信用卡手续费增长了20%，创下8.58亿新元的新高；因为整体信用卡消费达到创纪录水平，且旅行支出也在逐步恢复。

贷款相关费用增长了11%，达到4.59亿新元。交易服务费则稳定在了9.29亿新元；原因是现金管理和贸易费用的增长，被企业/机构客户经纪佣金的减少所抵消。

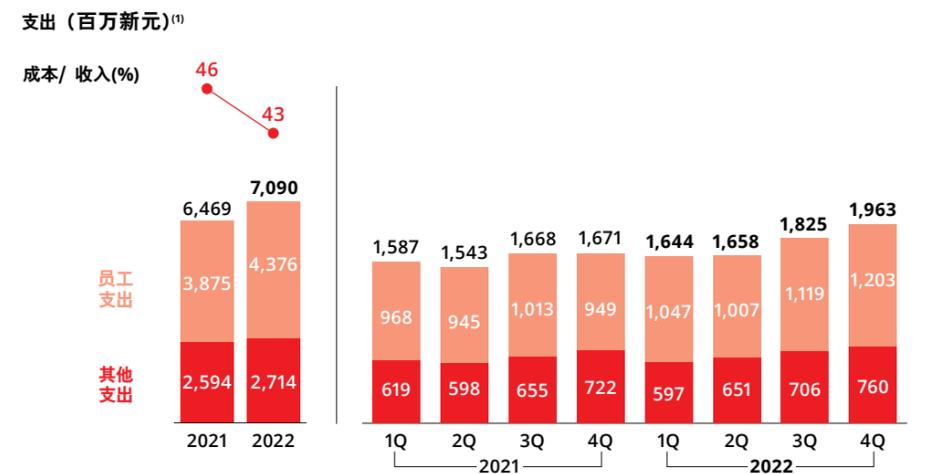
其他非利息收入增长了11%，至24.7亿新元，其主要得益于财资市场活动。

### 其他非利息收入

(百万新元)	2022	2021	年度同比
净贸易收入	2,313	1,791	29
投资证券净收入	115	387	(70)
其他(包括租金收入和固定资产收益)	42	46	(9)
<b>总额</b>	<b>2,470</b>	<b>2,224</b>	<b>11</b>
商务账簿	1,518	1,498	1
财资市场	952	726	31
<b>总额</b>	<b>2,470</b>	<b>2,224</b>	<b>11</b>

### (E) 支出

支出增长了10%，达到70.9亿新元。这一增长由13%的员工成本上涨所导致。其他成本也因计算机化费用的提高而增加。



(1) 不包括一次性项目

### (F) 资产质量

不良资产下降了12%，至51.3亿新元。新不良资产形成，被还款和注销以及货币效应抵消有余。不良贷款比率从1.3%提高到1.1%。

特定准备金下降了33%，至3.35亿新元，即8个基点的贷款。在向不良资产转账、升级和还款中，有9,800万新元的一般注销。

准备金储备继续保持高位。一般准备金储备为37.4亿新元，其中包括20.5亿新元的一般准备金覆盖。再加上25.1亿新元的特殊准备金储备，总准备金储备达62.4亿新元。不良资产的准备金覆盖率为122%，如计入到抵押品，则为215%。

(百万新元)	2022	2021
<b>期初不良资产</b>	<b>5,849</b>	<b>6,686</b>
<b>企业及机构和其他</b>	<b>(464)</b>	<b>(872)</b>
新不良资产	1,157	1,006
升级、结算及收回	(1,002)	(1,345)
注销	(619)	(533)
<b>个人银行/ 财富管理</b>	<b>(112)</b>	<b>(47)</b>
<b>转化</b>	<b>(148)</b>	<b>82</b>
<b>期末不良资产</b>	<b>5,125</b>	<b>5,849</b>
<b>不良贷款比率 (%)</b>	<b>1.1</b>	<b>1.3</b>
<b>特殊拨备金/ 贷款(基点)</b>	<b>8</b>	<b>12</b>
<b>累计一般和特定准备金占比:</b>		
<b>不良贷款</b>	122	116
<b>无担保不良资产</b>	215	214

# 星展2022 优先事项

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。

## 传统关键绩效指标 (Key Performance Indicators "KPI")

### 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和28页。

### 员工

#### 让星展成为员工的首选雇主

衡量在成功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。

## 转型 —— 创造愉悦体验 (20%)

### 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提高和构建通过客户体验进行管理的能力。

### 提供差异化的客户体验，取得卓越成果

将新管理方式的采用范围扩大到整个组织的其他客户体验，进一步利用人工智能/机器学习(artificial intelligence/ machine learning "AI"/ "ML")和实验，并深化对客户热衷的关注，以提供差异化的客户体验、卓越的财务成果和愉悦的员工体验。

更多相关内容，请参阅第29页。

## 重点领域 (40%)

### 继续我们的转型工作方式

在银行其他部门推广横向组织(horizontal organisations "HO")方和数据驱动运营模式(datadriven operating models "DDOM")的实施，并纳入有效的混合办公模式和转型领导实践。

通过对下一代技术的持续投资，实现人工智能/机器学习的工业化使用和大规模创新。

更多相关内容，请参阅第30页。

### 加快现有业务

通过跨市场的策略扩张和细分策略，在整个集团范围内扩展并推动价值。

更多相关内容，请参阅第30页。

### 成为一家科技公司

通过利用我们的数码能力和新兴技术趋势，探索新的收入来源和增长机会。

更多相关内容，请参阅第31页。

### 建立可持续的特许经营业务

加强我们的风险和合规框架，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。

更多相关内容，请参阅第31页。

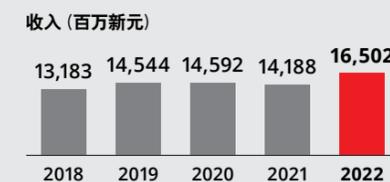
## 传统关键绩效指标

关键绩效指标/目标 成果

### 股东

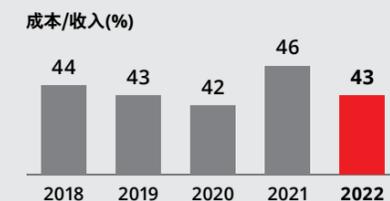
实现持续的收入增长

总收入增长了16%，达到165亿新元，首次突破160亿新元大关。较高的净息差和4%的贷款增长，远远抵消了财富管理和投资银行手续费收入的下降。



在进行增长性投资的同时保持成本效益，且成本收入比率随时间改善

成本收入比率提高了三个百分点，达到43%。员工成本上涨导致支出上升了10%，至70.9亿新元。



根据风险承受度，审慎地增加风险敞口

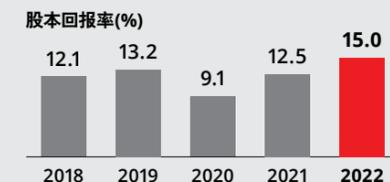
资产质量表现良好。不良资产(non-performing asset "NPA")下降了12%；因为新不良资产形成处于低位，且被收回和注销所抵消。不良贷款(non-performing loan"NPL")比率从1.3%提高到1.1%。



特殊准备金降至平均贷款的8个基点。一般准备金注销了9,800万新元，而一年前的注销额为4.47亿新元。

提供稳定的股本回报率(ROE)

股本回报率上升至创纪录的15.0%，超过了以前聚集在12-13%附近的高点，反映出随着平均利率上升至更正常的水平，特许经营业务的结构改善。



### 客户

实现跨市场和细分市场客户满意度的广泛提高

个人银行业务客户的客户满意度和新加坡客户满意度指数(Customer Satisfaction Index of Singapore "CSISG")得分均有上升，这是因为我们的数码平台得到加强、产品种类有所增加，并通过利用数据和个性化预警加深参与度。然而，动荡的市场环境影响了投资组合的表现，巨大的影响了财富管理客户的客户参与度。

	2022	2021
个人银行业务的CES	4.31	4.27
财富管理业务的CES	4.26	4.27
SME银行业务的CES	4.45	4.41
亚洲大型企业市场渗透率排名	2 <sup>nd</sup>	2 <sup>nd</sup>
CSISG <sup>(2)</sup> ，金融和保险业评级	74.9	73.8
CSISG，金融和保险业排名	2 <sup>nd</sup>	5 <sup>th</sup>

在大型企业跨核心市场的市场渗透率方面，我们保持总体排名第二，且中小企业区域客户参与度(Customer Engagement "CE")得分连续四年上升。我们还获得了一系列创纪录的奖项，包括“房地产业务最佳银行”、“全球最佳中小企业银行”，以及DBS IDEAL的首次全球奖项“全球最佳综合企业银行网站”。

(1) 评分标准：1=最差，5=最佳。资料来源：怡安翰威特(Aon Hewitt)、益普索(Ipsos)和Qualtrics，的财富管理进行的客户满意度调查(CSS)；以及凯度(Kantar)和Qualtrics，的个人银行业务的调查。基于怡安翰威特中小企业银行业务的调查和Greenwich Associates针对大型企业市场渗透率排名的调查。

(2) 新加坡客户满意度指数(Customer Satisfaction Index of Singapore "CSISG")，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。银行业CSISG研究，在每年的第四季度进行。

## 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

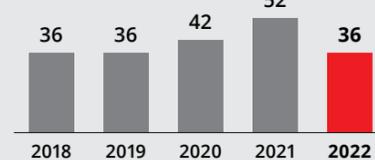
企业及机构银行业务非利息收入增长了7%，至21亿新元；这是由于贷款费用和财资客户销售的广泛增长，部分被资本市场活动的减少所抵消。

企业及机构银行业务非利息收入 (十亿新元)



个人银行业务的非利息收入比率降至36%，反映出在高利率环境下，存款保证金率扩张的净利息收入增加，同时由于市场不确定性，银行保险和投资产品的收入减少。

CBG非利息收入比率(%)



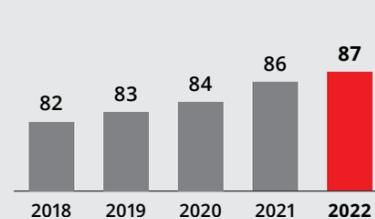
### 员工

保持员工敬业度

随着新冠肺炎疫情限制的放宽，我们的员工无缝过渡到了混合办公模式安排。在这样做的同时，我们的敬业度得分继续提高至87% (+1%)，相对于全球基准，我们从2021年第91个百分点提高到2022年第93个百分点。显著改善的方面包括提高生产力、客户关注和品牌。我们连续第七年获得思澎赛 (Kincentric)，新加坡和整个亚太地区最佳雇主称号，并在其他八个市场荣获最佳雇主奖项。

为了保持高员工敬业度，我们将继续关注工作量以及奖励和表彰，以改进调查后续工作。

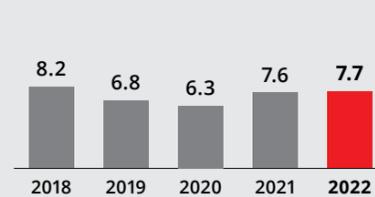
“倾听员工心声”员工敬业度评分(%)



为我们的员工提供内部调动机会，以加强职业和个人发展

我们致力于通过在组织内向员工提供各种职业机会，助其建立长期职业生涯。2022年，我们推出了iGROW，一款人工智能/机器学习(artificial intelligence/machine learning (“AI”/“ML”)驱动的个人职业伴侣，以帮助员工确定未来的职业抱负和实现这些目标所需的技能。iGROW汇集了我们的各种人才计划，使员工能够推动自己的职业发展。我们的内部调动机会率略有上升，从2021年的7.6%升至2022年的7.7%。

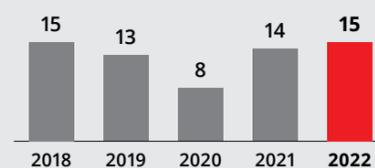
调动：内部流动率(%)



保持或降低自愿离职率

我们整个集团的自愿离职率从2021年的13.7%上升到2022年的14.7%，与新冠肺炎疫情之前(2018-2019)的比率可相比。这主要是因为与新冠肺炎疫情时期相比，2022年的业务状况有所改善。也就是说，我们在每个核心市场的离职率，都低于市场平均水平。

离职率(%)



## 转型行 —— 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 “Mtjs”)转型

提高和构建通过客户旅程进行管理的能力

为了更好地向通过客户体验进行管理(managing through journeys “Mtjs”), 我们建立了系统和 workflows 的总体原则和方法, 以促进不同团队之间的协作。业务和技术团队已与客户体验进行管理保持一致, 确保各单位之间共同的技术优先级。

通过实施一个框架来协调客户体验进行管理下跨职能团队的绩效管理, 我们就关键驱动因素以及业务和客户结果, 提供了明确性和问责制。因此, 我们看到了新的业务管理方式带来的重大积极影响。

提供差异化的客户体验, 卓越的成果

我们在个人银行业务方面, 取得了良好进展。

在信用卡和消费金融业务中, 我们开发了新的功能, 加强了客户价值主张; 并通过客户沉浸式体验、人工智能/机器学习使用和实验, 优化了应用程序流程。在消费金融业务中, 我们加入了新的生态系统合作伙伴; 并通过数据和数码功能, 改变了整个地区的无担保贷款体验。这些举措使新加坡、香港和印度的客户服务得分较高。

在丰盛理财业务中, 我们将人工智能/机器学习驱动的情境提示的使用, 扩展到客户关系经理(relationship managers “RMs”)以及数码渠道的客户。这带来客户参与度的提高, 通过客户关系经理上升了27%, 通过数码渠道上升了10%。我们为持续识别和解决客户痛点所做的努力, 使大多数市场的服务响应时间得到了缩短。除了信用卡、消费金融和丰盛理财业务之外, 我们还在其他个人银行产品和零售领域, 扩展了客户体验思维。

我们信用卡丰盛理财的数码营销渠道份额保持不变, 而消费金融份额在新加坡和印度的增长带动下有所上涨。在这两个国家, 现在几乎所有的贷款发放都是完全数码化的。

数码营销渠道份额	2021	2022
信用卡	88%	87%
消费金融 (无担保贷款)	76%	83%
丰盛理财	57%	56%

我们通过横向团队合作、使用人工智能/机器学习和实验, 增强并扩展了我们的企业及机构银行业务管理。

在全球供应链业务中, 我们改善了供应商和分销商的交易流程。这带动了供应商和分销商数量的强劲增长, 达到近6500家。我们还看到资产 (57%) 和收入 (23%) 大幅上涨, 以及客户满意度达到4.51 (满分5分) 的高分。

在中小企业银行业务中, 我们新的工作方式带来了强劲的收入增长, 以及新加坡和香港客户服务得分的提高。将数据驱动的决策嵌入我们的日常业务结构, 协助提高了新加坡中小企业来往与储蓄户头的市场份额, 并使香港的服务呼叫量减少了20%。

在外汇交易 (ForeignExchange “FX”) 业务中, 我们的财资市场、全球交易服务和技术团队横向合作, 使得在响应客户需求和创新新产品、服务和体验方面变得更加灵活。我们还使用人工智能/机器学习, 根据客户的活动和市场动向, 与其进行持续互动。我们的FX业务收入增长了15%, 客户满意度达到4.47分 (满分5分)。

更多相关内容, 请参阅第8页“主席与执行总裁致股东书”。

## 选定的重点领域

关键绩效指标/ 目标 成果

**继续我们的转型工作模式** 在银行其他部门推广横向组织和数据驱动运营模式(datadriven operating models “DDOM”)的实施，并纳入有效的混合办公和转型领导实践

通过横向工作和使用人工智能/ 机器学习运营模式，人事部、财务、风险、法务与合规以及审计等支持单位提高了决策的效力和速度。例如，我们的财务团队将数据控制塔用于存款重新定价，及时平衡边际部署率的需求、市场状况和净利息收入敏感性影响。

我们实施了一个有效的60:40混合办公模式环境，并通过简化流程和广泛使用技术工具提高了生产力。我们还进一步减少了员工在报告过程中的辛劳。这些举措使我们在2022年思澎赛“倾听员工心声”调查(Kincentric My Voice Survey)中获得了88%的混合办公模式成效得分，比亚太金融服务机构高出17个百分点，比亚太最佳雇主高出3个百分点。我们的赋能于生产力得分也达到了88%，比去年高出四个百分点。

我们通过改善福利提高了员工福祉，并通过近200场团队效率研讨会和小组辅导会议，深化了我们的努力，使管理人员具备转型领导能力。我们收到了员工对修订后福利的积极反馈，且我们的管理者有效性和心理安全评分提高到91%。

通过对下一代技术的持续投资，实现AI/ ML的工业化使用和大规模创新

我们在推动全行人工智能/ 机器学习的指数级使用方面取得了有意义的进展，产生了重大的经济影响。此外，我们加强了数据平台的系统性能和稳定性，并将人工智能/ 机器学习模型的部署时间缩短了30%。通过扩大人工智能治理下所涵盖的模型范围，增强了我们的负责任数据使用(Responsible Data Use “RDU”)框架。

我们成功地执行了公共云策略，包括利用公共云在几秒钟内扩展工作负载。我们的内部平台Evolve PavedCloud在过去四年中显著提高了公共云采用率，并将应用程序安全登录公共云所需的时间减少了40%以上。我们的技术市场CloudOps，为私有云运营提供自动化的复杂服务。

更多相关内容，请参阅第8页“主席与执行总裁致股东书”和第34页“信息总监陈述”。

**加快现有业务** 通过跨市场的策略扩张和细分策略，在整个集团范围内扩展并推动价值

我们进一步巩固了在新加坡零售和中小型企业领域的数码银行领导地位。95%的零售客户现在都以数码方式加入，而且我们继续通过拥有300万用户的星展理财导航(DBS NAV Planner)推动整体财务规划。我们还通过PayLah! 加深了客户参与度，交易增长了24%。对于中小型企业客户，我们推出了DBS 110 Quick Finance，提供即时申请、承销和贷款发放，有助于我们微中小企业贷款市场份额的增长。

新冠肺炎在中国的持续封锁导致香港——大湾区(Greater Bay Area “GBA”)跨境理财通进展有限，且我们的证券合资公司(Securities Joint Venture “SJV”)的股票资本市场和债券资本市场交易活动也有所放缓。尽管经营环境存在挑战，但我们的大湾区业务仍增长了20%，主要是因为除帐交易(Open Account Trade “OAT”)余额方式增长了67%。

我们成功地将拉克什米·维拉斯银行(Lakshmi Vilas Bank)与星展印度相整合。我们业务的扩大(跨350个地点的520多家分行、250万零售客户和15,000家企业客户)为各种业务的加速增长提供了一个强大的平台。我们通过利用战略合作伙伴关系(包括与Bajaj Finserv合作，在印度推出我们的第一张信用卡；以及与ODeX合作，为货运代理提供直通式信贷解决方案)继续扩大规模。这些举措有助于实现更强劲的个人和中小型企业资产增长，以及更高的收入和盈利。

2023年，在与花旗银行台湾的个人银行业务完全整合后，星展台湾将成为台湾最大的外资银行。这项收购将使我们能够提供全方位的商业银行服务，并通过扩大的客户群和潜在的交叉销售机会加速增长。

在印尼，我们深化并扩大了生态系统合作伙伴关系，使贷款量和收入分别增长了148%和145%。尽管新客户和现有客户的质量有所提高，管理资产(AMU)水平也有所增加，但数码银行的盈利能力仍面临挑战。我们会继续专注于新兴富裕阶层，通过利用人工智能/ 机器学习 and 持续的实验来推动增长，以提高盈利。

更多相关内容，请参阅第8页“主席与执行总裁致股东书”和第38页“个人银行业务及财富管理部主管陈述”。

## 选定的重点领域

关键绩效指标/ 目标 成果

**成为一家科技公司**

通过利用我们的数码能力和新兴技术趋势，探索新的收入来源和增长机会

尽管加密货币面临避险环境，但我们看到在星展数码交易所星展数码货币交易所(DBS Digital Exchange “DDEX”)以及在星展托管交易的钱币数量都有增加。此外，我们在2022年第三季度通过我们的数码银行应用程序，为鉴定合格的投资者实现了加密货币的自主买卖。

我们的其他合资企业也取得了令人鼓舞的进展。Partior凭借其支持多中央银行数码货币(multi-Central Bank Digital Currency (CBDC))网络连接和互操作性的解决方案，赢得了2022年国际结算银行(Bank of International Settlement “BIS”) G20 Techsprint挑战赛。全球碳交易平台和项目市集(Climate Impact X “CIX”)与碳金融企业Respira成功完成了一次拍卖，出售了25万吨高质量蓝碳去除信贷，其由世界上最大的红树林修复项目产生。此次拍卖的价格比2021年同一年份其他类似信贷的现货价格高出40%。

更多相关内容，请参阅第8页“主席与执行总裁致股东书”，第36页“企业及机构银行业务部主管陈述”和第34页“信息总监陈述”。

**建立可持续的特许经营业务**

加强我们的风险和合规框架，并维护在可靠的银行业务、负责的业务实践和创造超越银行业以外影响力方面的努力

我们通过实施改进的技术变革和外包管理，增强了技术恢复力。这包括与我们关键应用程序第三方供货商相关的网站点可靠性工程(Site Reliability Engineering “SRE”)实践。我们还在技术系统测试制度方面，继续取得进展。

我们将人工智能/ 机器学习模型广泛应用于交易和欺诈监控操作。通过这些功能，我们提高了检测反洗钱(AML)不良行为者的效力和效率。此外，我们还增强了调查能力，改进了对客户活动的监控，以加强我们的欺诈监控。这使得我们的客户从欺诈企图中获救的比率更高。

我们成立了一个新的董事会可持续发展委员会，以改善董事会对可持续发展议程的监督和参与，并加强了对可持续发展和气候相关事项的关注。我们通过四层方法(减少消费、产生可再生能源、采购绿色能源、购买高质量可再生能源证书(Renewable Energy Certificates “RECs”)和碳信用额度以抵消剩余排放)，实现了自身业务的碳中和。

我们发表了题为净零之路——支持亚洲低碳经济转型的报告，其中详细介绍了我们基于科学的脱碳路径、七个关键行业的2030年中期脱碳目标，以及两个行业的ESG数据覆盖目标。这套脱碳目标标志着我们承诺到2050年，将贷款和融资活动与净零排放保持一致。2022年，我们承诺的可持续金融交易<sup>(3)</sup>达到205亿新元，比2024年的期限提前两年超过500亿新元的累计目标。

我们在LiveBetter平台上吸引了一百万名客户，并进一步加强了可持续产品和服务的套件。我们推出了一个碳计算器，根据客户使用星展银行卡的购买情况追踪其碳足迹；并为客户提供通过购买高质量碳信用额度，抵消其碳足迹的机会。

除了深化星展基金会在支持社会企业和其他有意义企业方面的努力，以创造银行业以外的影响之外，在为更公平的社会铺平道路的同时，我们还扩大了基金会的范围和规模，为社区的未来自做好准备。随着疫情限制的放宽，我们员工的志愿服务也超过了140,000小时，比上一年高出近40%。我们推动“零食物浪费”(Zero Food Waste)的努力也取得了强劲的进展，实现了1,300多吨的食物影响，比上一年增加了一倍多。

更多相关内容，请参阅第34页“信息总监陈述”，第36页“企业及机构银行业务部主管陈述”和英文版的可持续性报告。

(3) 可持续融资包括-

- 绿色贷款：专门用于资助能源效率、污染防治和其他符合条件的绿色项目贷款。
- 可再生能源贷款(项目融资相关贷款)：用于资助可再生和清洁能源项目(如太阳能、风能等)的项目融资相关贷款。项目融资是指其涵盖非/有限追索权融资的咨询和安排。
- 可持续发展挂钩贷款：贷款的结构是使客户能够根据其实现一组预先商定的ESG绩效目标(由独立的ESG评级机构或验证方确认)的情况，支付可变利息。
- 过渡贷款：根据公司的净零策略，促进脱碳的贷款。其可构造为与KPI挂钩或特定收益用途贷款。
- 其他：其他包括可持续贷款，专门用于资助或再资助符合条件的社会(为弱势群体提供负担得起的基本基础设施和获得基本服务)和绿色(生物多样性保护、绿色建筑)项目，以及社会贷款(专门用于资助符合条件的社会项目，为目标人群提供负担得起的基础设施、获得基本服务等)。

# 风险管理总监 陈述



尽管经济逆风加剧，资产质量表现良好；然而，鉴于2023年的前景不明朗，我们仍要保持警惕。

## 主要和新兴风险

董事会和高级管理层推动了一个稳健的流程，以识别和监控我们的主要和新兴风险。

随着全球经济在疫情后开始复苏，俄乌冲突、中美紧张局势升级，以及通胀加剧和利率上升的不利因素带来了新的挑战。依旧保持警惕之时，我们的投资组合表现不俗，资产质量稳定。

在2022年，我们继续识别和监控各个领域的主要和新兴风险，包括(i)信贷和投资组合管理，(ii)环境、社会和治理(environmental, social and governance “ESG”)风险，(iii)市场和流动性风险，(iv)新业务风险，(v)技术风险，(vi)金融犯罪风险，(vii)数据治理风险，以及(viii)网络安全和数据保护。

星展在2022年新加坡企业奖上获得“最佳风险管理”奖，我们稳健的风险管理能力得到了认可。

## 信贷风险和投资组合管理

2022年，俄乌冲突导致经济增长放缓，包括石油、天然气和食品在内的大宗商品综合体通胀压力增加。投资组合的审查考虑到了这些事态发展。许多领域，尤其是需求缺乏弹性的行业，能够将更高的成本转给其客户。虽然无需立即担忧，但星展仍旧监测潜在的下游效应。

随着通胀压力持续，各国央行开始提高利率作为回应。在评估我们的投资组合时，考虑到了利率上升、经济增长放缓以及多种货币对美元贬值的潜在影响。虽然中小型企业被评估为最易受影响，但我们的中小型企业投资组合在前几年就经过了良好的测试，且大部分是以担保为基础。尽管存在这些不利因素，星展的整体消费信贷质量仍保持稳定。住宅抵押贷款基本集中在新加坡和香港，主要用于业主自住，抵押资产价值比率低、担保良好。无担保消费信贷贷款，占银行贷款敞口总额不到2%。

尽管中国的动态清零政策和中国房地产市场的流动性问题带来了挑战，但我们的投资组合仍保持稳定；因为我们的企业风险

敞口主要面向顶级行业参与者，而消费者风险敞口又有限。我们的中国房地产风险敞口主要集中在大型、投资级公司，其余敞口一般都有良好的担保。由于传染风险仍然很高，我们依旧保持谨慎，并密切监测我们的风险敞口。

我们看到，伴随着军事活动的增加、贸易限制和美国芯片禁令，中美紧张关系加剧。虽然对我们的投资组合没有直接影响，但我们继续密切关注局势的变化。

我们密切监测在印尼和印度的投资组合，其中主要包括向大型企业的贷款，以确保在利率上升和货币贬值的情况下，投资组合不会恶化。

由于宏观经济和地缘政治环境的不利因素预计会持续存在，我们在客户选择和信贷承销标准方面将保持谨慎的态度，以缓解潜在挑战。

为了提高风险管理质量，我们还投资了内部工具，如企业及机构银行业务的信贷风险数据基础设施和工作流程管理系统。这将我们的关系和风险经理聚集在一个共同的平台上，使我们能够继续完善和简化端到端信贷流程。

我们还使用人工智能/机器学习(artificial intelligence/ machine learning (“AI”/ “ML”))技术来增强对个人和中小型企业业务的信贷承销和预警能力。其可通过培训和部署我们的信贷模型予以实现，强调提高效率 and 速度，并结合来自合作伙伴的外部数据。如此，我们能够扩大客户群，改善客户体验，提高模型预测能力，从而推动业务成功并加强风险管理。

## 环境、社会和治理风险

我们认识到，气候变化对我们的投资组合有风险影响，而向高风险行业提供贷款将反过来影响气候变化的速度。因此，增强ESG风险能力，特别是将气候风险纳入我们的风险识别、评估和管理，仍然是当务之急。

在2022年，我们将环境风险纳入了风险偏好声明，重点管理重大气候变迁、物理风险以及脱碳策略的投资组合风险敞口。为了进一步加强环境、社会和治理风险管理，我们制定了(i)计量模式，来评估企业及机构银行贷款投资组合的气候相关变迁和物理风险，以及(ii)交易对手环境、社会和治理风险评分机制，其构成我们信贷风险管理框架的一部分。

此外，我们推出了包含气候风险特定模块的综合培训计划，以培养全行范围内的专业技能并深化该领域的知识。

更多关于“负责任融资”相关内容，请参阅英文版可持续发展报告。

## 市场波动中的市场和流动性风险

2022年是宏观经济不确定性和波动性加剧的一年。在这一年里，我们积极调整了市场风险敞口并重新平衡了对冲。我们进行了定期和临时压力测试，以评估利率升高对我们投资组合的潜在影响。

随着利率上升至过去十年从未见过的水平，客户资金从我们的往来和储蓄账户转向定期存款和其他投资，包括政府证券。我们已采取措施维持存款基础，继续通过积极的重新定价和客户参与。我们的流动性状况保持良好、多样化，在必要时有多渠道获得进一步的批发融资。

## 新业务风险

2022年1月，星展宣布收购花旗在台湾的个人银行业务。整合过程正在进行中，预计将于2023年完成。我们预计此次收购，不会对个人银行业务投资组合产生任何重大影响。

拉克什米·维拉斯银行(Lakshmi Vilas Bank)的整合工作已按预期进行。为了有效管理与新产品和扩展网络相关的风险，我们加深了风险管理团队的专业知识。我们还加强了现有产品的流程，以确保在更大范围内进行有效管理。与星展印度有限公司的系统整合的最后阶段，已于2022年12月成功完成。

## 技术风险

我们的技术风险管理框架是基于风险评估、应对和治理的三管齐下方法。作为风险评估的一部分，我们识别和分析风险，定义风险度量，并监控问题、风险事件和关键风险指标。通过基于风险的决策(考虑到风险控制和缓解措施)，做出应对。我们定期向各风险委员会，提供技术风险概况的更新。在对新加坡2021年11月的数码中断事件进行独立审查后，我们采取了补救措施，以提高服务和事件响应的恢复能力。

随着银行继续推动技术进步的步伐，我们制定了以变革管理为重点的举措和措施。

更多关于“我们如何用技术创新平衡恢复力的内容，请参阅第34页“信息总监陈述”。

## 金融犯罪风险

作为打击金融犯罪持续努力的一部分，我们利用技术和数据分析，增强了风险缓解计划。我们实施了各种人工智能/机器学习工具，以加强在交易、客户和国家层面的监控能力。通过动态分析审查(基于静态数据或交易行为的变化)，我们的客户尽职调查流程得到进一步完善。我们继续大力强调公私部门合作，积极参与金融机构和执法机构之间的举措，包括计划在新加坡启动的COSMIC项目(合作共享洗钱/恐怖主义融资信息和案例)。

在2022年，我们加紧努力应对地缘政治事态发展带来的风险，特别是与制裁和试图规避制裁有关的风险。我们还加强了打击数码支付骗局的控制措施，其在保护潜在受害者方面取得了成功。此外，我们一直在部署新的功能，以检测与数码资产(如基于区块链的代币)有关的洗钱和制裁风险。该等功能使我们能够更好地识别和减轻更广泛范围的数码资产风险。

## 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。我们的数据治理框架是按照以下三个方面制定的：(i)基准方面，包含数据安全、数据质量以及法律和监管合规性；(ii)道德棱镜——PURE(Purposeful针对性、Unsurprising预期性、Respectful尊重性、Explainable可解释性)——以负责任地使用数据；以及(iii)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

由于地缘政治紧张局势的升级、网络犯罪分子和威胁主体试图以我们的客户和员工为目标，我们面临着日益恶化的网络威胁环境。为了应对这些威胁，我们加强了控制环境，以保护我们的人员、信息、网络、设备和应用程序。我们加强了安全意识活动宣传，并通过及时的安全公告提醒客户注意新出现的欺诈和骗局。尽管存在这些威胁，通过与监管机构和当局合作，我们在

应对网络钓鱼诈骗方面取得了重大进展。在地缘政治紧张局势不断加剧的情况下，我们将保持警惕，并继续加强我们的控制环境，以维护在抵御网络威胁方面的领先地位。

苏建忠

风险管理总监

星展集团控股有限公司

## 2023 重点领域

- 进一步简化所有市场的端到端信贷流程和控制措施
- 对新出现的经济挑战进行积极的风险监测，并继续加强投资组合管理能力
- 增强气候风险管理和压力测试能力
- 通过控制、系统和分析，降低金融犯罪风险
- 继续加强多层网络安全防御
- 增强IT恢复力和技术变革管理

# 信息总监 陈述



**我们对员工和建立强大技术基础的投资，使我们能够成为一家与别不同的银行。我们的号召是优化技术堆栈、扩大产出，并提供全面的客户和员工体验，从而改变业务结果。**

## 引言

在日益增长的地缘政治不确定性和日益严峻的商业环境中，星展继续专注于创新，以保持竞争优势。我们采用了一种杠铃(barbell)策略，一方面鼓励创新和尝试新技术，另一方面则对恢复力和风险保持警觉。

## 推动创新

数码化已成为金融机构的赌注，我们过去几年开展的许多数码化举措现在都已是常规操作。为了保持领先地位并扩大与竞争对手之间的差距，我们必须继续创造差异化的技术创新。

我们的人工智能/机器学习(artificial intelligence/ machine learning ("AI"/ "ML")业务用例增长了7倍，达到260个，使我们能够在2022年实现约1.5亿新元的收入。我们希望在未来五年内实现10亿新元。

我们的人工智能部署，使提供量身定制的客户体验成为可能。我们直观的数码咨询工具理财导航(NAV Planner)器约有300万客户，可受益于超个性化的推轻。

这些功能均由我们内部设计的解决方案实现，包括数据分析平台ADA、获奖的人工智能知识管理中心ALAN，以及我们的混合多云基础设施。ADA和ALAN缩短了构建和部署人工智能模型所需的时间，改善了我们的运营和决策。

Evolve PavedCloud (我们星展设计的公共云解决方案)实现了公共云的采用，并使开发人员能够安全、一致地部署和管理应用程序。在过去四年中，公共云的采用率增长了17倍以上。CloudOps (一个自助服务技术市场)可自动化并提高私有云运营效率、提供平台的可视化。

Evolve PavedCloud和CloudOps已经赢得了强烈的市场兴趣，特别是在开始自己云转型管理的金融机构和政府机关中。

债券发行平台是亚洲第一个数码化和自动

化的债券发行交易平台执行平台，直接将发行人和投资者联系起来。这促进了协同作用，使资本分配民主化，并带来成本效益和时间效率。已经执行了80多笔交易，金额达160亿新元(各种货币发行)。

凭借我们基于区块链的业务星展数码货币交易所(DBS Digital Exchange "DDEX")、全球碳交易平台和项目市集(Climate Impact X "CIX")和Partior的成功，我们正在利用新的金融参与模型和分布式账本技术开发商业用例。兰花项目(Project Orchid) (与政府开源科技部合作)使用代币化的新币，促进与选定商户的实时交易；而守护者项目(Project Guardian)则是测试，代币化证券与代币化现金去中心化金融(Decentralised Finance "DeFi")交易的可行性。在邓巴项目(Project Dunbar)中，我们正在探索中央银行数码货币(Central Bank Digital Currencies "CBDCs")的通用平台，以提高跨境批发支付的效率。

我们正在不断探索元宇宙用例，为客户提供增值服务。星展是新加坡第一家与The Sandbox (以太坊区块链上最大的元宇宙之一)合作的银行，并推出DBS BetterWorld (我们将在此展示如何将技术作为一种正面力量使用)。技术与运营部(Technology and Operations "T&O")也是银行中第一个在元宇宙中举办我们市政厅的部门，为整个银行进一步的元宇宙实验奠定了基础。

## 平衡创新与恢复力

即使在进行创新的同时，我们仍要对构筑恢复力、识别潜在技术威胁保持警惕。不断变化的风险环境，使网站点可靠性工程(Site Reliability Engineering "SRE")比以往任何时候都更加重要。

这些变革是在科技公司裁员的背景下发生的，它使我们能够适时地获取技术人才。在保持技术团队的连续性和部落知识的同时，我们也加倍努力使技术员工队伍多样化。

星展是亚洲最早设立网站可靠性工程实践的银行之一。这使我们的发布节奏能够安全加速，每月发布增长了50倍，达到64,000次。我们的卓越中心创建了嵌入SRE原则的软件开发工具包，并将其参与到我们的开发流程中，以提高恢复力。

我们的多年应用程序转型计划旨在实现

银行应用程序的现代化，不仅提高了客户对星展系统的信心，还减少了员工的辛劳。通过这点，我们实现了更快的上市时间、可持续的效率，以及自动化的恢复。

在混合办公模式的未来，必须加强网络安全工作，以应对更大的攻击面和工作流程中的潜在漏洞。我们的多层防御包括网络的微型区隔，以及多因素身份认证。

为了保护客户免受欺诈，我们部署了人工智能技术，以检测并及时采取行动，防止网络钓鱼或诈骗企图，并进行实时的交易前阻止。我们与当局和合作伙伴合作，实施新的解决方案，如在短信发送者ID注册处注册，以提供安全的银行体验。

我们正在亚洲三个技术中心，培养自己的人才，并深化我们的创新DNA。我们在新加坡的技术中心隶属于星展科技新加坡，而星展亚洲第二中心已更名为星展科技印度。星展科技中国是我们的第三个技术中心，将于2024年中期在广州开业，并巩固我们在大湾区扩大的业务。这些中心将促进持续创新，提供多样性，并在相互学习的同时磨练我们的人才。

大规模的创新，必须以安全、可靠的方式进行。我们经过多年努力对运营进行重新设计，已形成了一个统一的数据驱动控制塔，整合了工作流程和工作台。我们消除了人工文书工作，提高了连接性、效率和恢复性，能够以更好的控制管理运营风险，并为先发制人的行动提供见解。支持这一管理的是我们可重复使用的数码资产和自动化，其提升了客户和员工的体验感。

## 培养一支多元化、面向未来的员工队伍

我们通过客户体验进行管理(managing through journeys "Mtjs")重组了工作方式，其中技术、业务、运营和支持部门在跨职能团队中协同工作，并共享技术优先级、目标和关键绩效指标(Key Performance Indicators "KPI")。这推动了一致性，加速了知识和技能的交叉传播，并带来了更大的业务影响。

除了重新设计工作方式外，我们认识到员工是星展转型的驱动力，并实施了一些措施，倡导通过终身学习培养一种创新、成长和以客户为中心的文化。技术学院通过我们相关领域专家开发的内部课程，进一步培养技术专长。自2021年以来，员工已

完成82个模块的178,000次课程。杰出工程师(Distinguished Engineers "DE")计划提供了通往管理轨道的另一条职业道路，并让获得授权的工程师与同事分享他们深厚的技术专长。另外，超过9,000名员工参加了数据和人工智能的提高技能课程；7,000名员工参加了我们的SRE培训计划。运营团队同样热衷于他们的工作，其中有超过4,400人学习重新设计我们的运营。

领导技能同样受到重视。通过转型领导圈课程，90多名技术与运营部领导人学习了如何提供心理安全，并推动成长心态、协作、反馈和勇敢的对话。他们有望再影响1,200名员工。

我们正在积极培养下一代人才。星展金融科技学徒计划(DBS Fintech Apprenticeship)通过杰出工程师的高级讲习班及提供的指导，为理工科学生在银行担任技术职务做好准备。通过技能提升教育与发展(Skill Enhancement Education and Development "SEED")计划，我们培养了近700名工作经验不足两年的毕业生成为技术专家。此外，我们还通过金融科技实习与培训计划，帮助300多名事业中期的新加坡人建立持久的金融科技职业生涯。

## 可持续性业务，共创美好世界

我们继续为一个更可持续的未来，施加积极影响。在所在的各个市场，均实现了净零运营碳排放目标；并正在努力使我们在新加坡的运营到2030年，完全依靠可再生能源。星展纽顿绿洲是新加坡第一座净零排放的银行大楼，在开业三个月内就实现了净零排放。

为了让客户了解他们的碳足迹，我们在数码银行推出了一个碳计算器。在新加坡的这项行业首创举措，使客户能够监测、抵消其碳足迹(通过跟踪其信用卡和借记卡购买情况计算得出)。碳计算器在推出的前八个月内影响了43万名独特的客户，并抵消了740吨碳排放。

## 结束语

过去十年的数码化转型投资，为我们的未来之旅做好了充分准备。我们拥有多个世界级的数码平台、持续创新的能力，以及一支为未来做好准备的员工队伍，使我们成为一家与别不同的银行。

我们会继续尝试新的技术，如类人对话AI、

数码孪生和5G (其可能会彻底改变银行业)。我们也在关注下一波在人/机器界面、增强现实和虚拟现实技术等领域的突破。

我们期望这些技术能够融合并带来非凡的用例。在进一步调整数码运营以提高灵活性，并在产品中部署尖端技术时，我们仍然坚定不移地关注我们的客户。我们正在加强一个他们信任、依赖的卓越银行生态系统，同时提供真正差异化的客户体验，从而使我们与众不同。

黄惠锦

信息总监

星展集团控股有限公司

## 2023 重点领域

- 加强我们的技术基础设施，以保持领先地位
- 连通技术架构，为第三方软件和服务、系统恢复和事件管理建立内部专业知识
- 推动改善开发人员的体验，以提高技术生产力
- 通过技术重新设计运营，建立运营恢复力；连通工作台和工作流程
- 向人工智能驱动的银行转型，实现10亿新元的收入
- 在区块链方面进行创新，并设计其他分布式账本技术用例
- 继续尝试新技术，并通过DeFi, Web 3.0和其他方式寻求机会

# 企业及机构 银行业务部



**企业及机构业务能按策略执行，得益于我们的广泛数码化转型，深化了客户关系和生态系统伙伴关系；同时通过全面、可衡量的行动加速净零排放。**

## 2022年概述

2022年出现了许多意想不到的挑战，包括地缘政治紧张局势带来的阻力、通缩力量让位于强劲的通胀，再加上全球市场和大宗商品价格的高度波动。

我们还看到利率从谷底大幅、快速上升。

尽管如此，企业及机构银行(Institutional Banking Group "IBG")业务执行了策略并深化了客户关系。其报告展示了稳健的财务表现；得益于较高净息差，以及客户活动和需求增加带来的较高贷款增长。通过信贷警戒和对我们投资组合的持续主动监控，准备金仍处于低位。2020年疫情开始时的数码化加速仍在继续，随着我们将解决方案嵌入到客户和行业生态系统中，广泛数码化转型产生了更牢固、更深入的客户关系。

## 尽管面临宏观挑战，财务状况依然稳健

企业及机构银的总收入增长了28%，达到创纪录的76.9亿新元。净利息收入增长

了39%；原因是利率上升带来的净息差提高，以及客户活动和贷款需求的增加。

非利息收入增长了7%，达到创纪录的21.2亿新元。我们专注于巩固作为客户主要运营银行的地位，加上赢得的现金授权，促成了强劲的现金管理业绩。现金管理和贷款相关活动费用的增长，抵消了投资银行收入的下降。而由于客户利用了市场波动机会，财资客户收入增长了15%。

准备金低于疫情前的水平，净减记2.04亿新元。税前利润增长了50%，达到56.4亿新元；得益于较高的利率环境、生产率提高和成本收入比率降低为29%(2021财年为35%)。

## 跨行业 and 市场的广泛增长

从我们对可再生能源和基础设施(Energy Renewables and Infrastructure "ERI")、金融机构(Financial Institutions "FI")、房地产和电信、媒体和技术的关注来看，各行业领域都有广泛的增长。

随着对能源安全的投资和推动咨询和融资机会的替代能源的多样化，可再生能源

和基础设施行业集团在可再生能源领域看到了增长势头。星展是泰亚(Taiya)可再生能源的唯一财务顾问，其与EDF可再生能源组建了一家合资企业，投标开发台湾的440兆瓦海上风电场，这显示了我们在亚太地区可再生能源领域的领导地位。

我们增加了金融机构主要客户，并参与了他们在亚洲日益增加的交易流量。金融机构集团的收入增长了45%，其存款收入因新的现金应用程序编程接口(application programming interfaces "API")授权而增加；因为我们抓住了私人资本流向亚洲的机会。

在各主要市场，我们继续表现优异。我们在印度的业务势头良好，收入增长了22%。其得益于通过整合拉克什米·维拉斯银行而在印度各地扩大的网络，这为我们拓展和深化与企业客户的关系奠定了基础。在东南亚，越南引领了我们国际市场的增长，收入增长了64%。

在大中华区，客户看到了我们的现金管理、财资和市场解决方案的价值。我们的大湾区策略继续占领业务流，使收入增长了24%。

## 利用数码能力，实现生态系统策略和全球交易服务

我们的全球交易服务(Global Transaction Services "GTS")业务仍然是企业及机构银的策略重点和重要贡献及为企业及机构银行业务提供了强有力的支持，实现了超过40%的批发银行业务收入。我们的贸易和供应链业务继续实现强劲的资产增长，尤其是供应链金融资产增长了13%。全球交易服务的支付量也增长了28%，并赢得了800多个新的现金管理授权。

我们执行了关键生态系统合作伙伴关系，将可持续性和供应链融资解决方案嵌入到客户的生态系统中。因此，我们的除帐交易收入上升到了新高，增长了15%。通过与菜鸟等客户的创新合作伙伴关系，我们利用替代数据和应用程序编程接口连接，为中小企业(SME)客户创造无缝的融资体验，同时也满足了营运资金需求。在各种生态系统合作伙伴关系中，可以看到客户增长了30%。

随着客户将我们的数码解决方案用于商业用途，我们的应用程序编程接口调用量同比增加了两倍多。

百万新元	2022	2021	年度同比(%)
总收入	7,688	5,984	28
• 企业	5,638	4,595	23
• 中小企业	2,050	1,389	48
支出	2,254	2,086	8
扣除准备金前利润	5,434	3,898	39
准备金	(204)	141	无意义
税前利润	5,638	3,757	50

## 通过行业专业知识加深中企业型客户的参与；为小型企业大规模推出人工智能/机器学习解决方案

我们跨不同领域应用行业专业知识，以加深对中企业型客户的参与和支持。鉴于该部分的收入增长了27%，非利息收入强劲增长了15%，已证明其是成功的。

中小企业银行业务的收入增长了创纪录的48%。我们领先的数码能力使我们能够以速度和规模，为微型和小型SME客户提供服务；而新兴技术则用于帮助微型和小型企业管理其信贷风险。

为了帮助中小企业应对通胀环境和不断上升的利率，我们在新加坡推出了DBS Quick Finance几乎可以即时获得高达30万新元的融资。通过人工智能(AI)、机器学习(ML)和数据分析，贷款流程已缩短到申请只需一分钟，批准只需一秒钟，在某些情况下，还可即时支付。

星展一直积极主动地通过我们的人工智能/机器学习模型识别出问题最早的迹象与中小企业接触。超过80%被识别的风险借款人，避免了风险。

总体而言，与中小企业客户的数码互动同比增长了三倍。

所有这些为中小企业银行业务赢得了两项全球荣誉——获《欧洲货币》评为“全球最佳中小企业银行”、获《环球金融》评为“最佳中小企业银行”。

## 在可持续融资和解决方案方面，引领行业

星展是东南亚第一家在我们的报告“净零之路—支持亚洲向低碳经济转型”中，宣布行业目标与基于科学的脱碳下滑路径相一致的银行。

星展的承诺是全球银行中最全面的之一，我们的解决方案涵盖产品和服务，从贷款、贸易融资、资本市场到策略咨询。帮助客户执行其脱碳计划的转型融资和结构化解决方案，是我们所提供的关键部分。

我们推出了绿色翻新贷款，支持中小企业将其商业或工业场所改造成使用更节能的设备；推出了活动宣传和特殊定价方案，为商用电动汽车车队提供资金；并与星展基金会合作，推出了中小企业Kickstarter资助项目，促进可持续性的商业实践。

我们的可持续发展投资组合增长到610亿新元，远远超过了2024年500亿新元的目标。

## 亚洲领先的债券和股票市场

为了促进亚洲债券市场以更快、更具成本效益的速度发展，星展继续在其完全数码化和自动化的数码债券执行平台数码债券发行(FIX Marketplace)上获得势头。它被《欧洲货币》授予“2022年度全球金融创新奖”。星展也继续以超过30%的市场份额，占据新元债券市场的主导地位。

作为区域内领先的股权融资投行，我们以率先在新加坡市场开发和引入特殊目的收购公司(Special Purpose Acquisition Company "SPACs")框架而自豪。

在审议期间，星展上市了(由淡马锡支持的)新加坡第一家特殊目的收购公司——祥峰科技收购企业有限公司。其还管理了诺得力士阿尔法收购公司，在新加坡证券交易所的首次公开募股上市。

## 新的工作方式：向通过客户体验进行管理

近年来，工作流程的全面数码化为我们提供了加多客户为中心努力的机会。我们开始使用设计思维、分析、人工智能/

机器学习和敏捷实践来引入一种新的工作方式，称为向通过客户体验进行管理(Managing through Journeys "Mtjs")。通过向通过客户体验进行管理，我们正在重新设计我们的流程，不断实验和凭借相关领域能力横向合作，深化客户参与并产生更好的业务成果。

在外汇交易量、每位客户的产品持有总量和客户满意度得分的增加方面，我们均看到了成功。

## 展望未来

我们带着来自利率上升和良好商业势头的优势，进入新的一年。我们计划加强我们在可持续性方面的领导地位，将资本转向更可持续的成果。

我们还将利用更多的供应链恢复力投资；因为我们看到海外投资，正在寻求南亚和东南亚的替代供应源和生产基地。

我们乐观地认为，这些举措将为我们的业务带来好兆头；并将继续专注于通过我们的区域连接能力和行业专业知识，为客户提供服务。

虽然导致市场波动的地缘政治和通胀风险会继续存在，但我们计划通过将预测分析工具的使用与稳健的流程相结合来缓解这些风险，以继续在风险管理中保持主动和警惕。

陈淑珊

企业及机构银行业务部  
星展集团控股有限公司

## 2023 重点领域

- 使星展成为可持续金融领域的领导者
- 通过对我们全球交易服务解决方案和技术的深入投资，获取更多跨境贸易流并深化生态系统关系
- 继续引领在API、连接性和生态系统解决方案的数码领导力
- 加强信贷警戒、了解客户、反洗钱和信贷流程

# 个人银行业务及 财富管理



**数码化现在是基准。银行面临的真正考验是我们如何利用我们的规模、资产、数码能力和人员来创造新颖的解决方案，帮助我们的客户增长并保护他们的财富。**

## 2022年概述

在动荡的宏观环境中，个人银行/财富管理取得了一系列稳健的业绩，并保持了健康的资产负债表。尽管市场不确定性（影响了影响财富管理活动）减缓了增长，但我们搭上了利率上升的顺风车。流入该地区的新资金净额创历史新高，以及我们消费金融业务的扩张，维持了业务势头。我们进一步加强了使用人工智能(artificial intelligence "AI")和机器学习(machine learning "ML")能力来加深客户参与度的努力，同样也产生了良好的效果。我们将继续扩大业务范围，推进我们的数码解决方案，以提供无缝化、差异化的客户体验。

## 个人银行/ 财富管理: 强劲的利息收入增长, 缓冲了宏观影响

在较高的利息收入推动下，我们实现了稳健的收益。由于净息差的大幅扩大以及贷款和存款量的增长，我们的总收入增长了25%，达到66.5亿新元。随着成本收入比率的提高，税前净利润增长了40%，达到26.9亿新元。

净利息收入增长了68%，达到42.7亿新元；受益于美联储加息、存款收益强劲以及我们大多数市场贷款量增长。其部分被竞争的加剧和房屋贷款再融资的加速所抵消。尽管如此，我们在新加坡的来往与储蓄户头(current and savings accounts "Casa")存款和抵押贷款领域保持了市场份额的领先地位。

由于投资和银行保险面临市场不确定性带来的阻力，非利息收入下降了14%，至23.8亿新元。然而，这些跌幅被信用卡和贷款相关手续费的增长所抵消。鉴于大多数市场的旅行支出恢复到疫情前的水平，信用卡手续费上涨了20%，达到8.58亿新元。尽管消费者需求疲软，但银行保险业务在新加坡保持着新业务市场份额的领先地位。

## 财富管理: 受新资金净额的提振, 持续增长

我们的财富特许经营业务继续表现强劲，财富管理总收入增长了20%，达到32.7亿新元。新资金流入净额增加了一

倍多，达到创纪录的240亿新元，资产管理(AUM)按固定汇率计算增长了3%，达到2,970亿新元。

客户对继任规划和财富保值的兴趣与日俱增，推动了家族理财办公室业务的发展。在新加坡设立的700个单一家庭理财办公室中，星展私人银行为其中的三分之一以上提供了服务。过去两年，我们的家族理财办公室AUM规模翻了一番多。星展信托连续第三年，录得超过10亿新元的创纪录资金流入。

越来越多的客户转向了MSCI ESG评级为BBB及以上的可持续投资。如今，它们占我们AUM的60%以上。我们与星展基金会和私募股权公司Heritas Capital共同发起了亚洲影响力优先基金，以推动影响力优先的投资并支持有前途的社会企业。

我们通过星展数码银行应用程序，使鉴定合格的投资者能够在星展数码货币交易所(DBS Digital Exchange "DDEX") (世界上首家银行支持的数码交易所之一) 交易加密货币。如今，每10笔交易中就有九笔是以数码方式执行。

财富管理业务继续得到全球认可。我们获得了《欧洲货币》颁发的“亚洲最佳财富管理银行”的最高荣誉，并再次被《环球金融》评为“全球最具创新性的私人银行”。我们还连续第六年被《财资》评为“亚洲最佳财富管理机构”。我们的数码财富管理平台星展数码银行(财富)，也连续第五年被Cutter Research评为“财富客户最佳数码门户”。

## 个人银行: 利用人工智能和机器学习与生态系统合作伙伴关系, 深化参与度

我们最大的差异化之一，是如何使用数据分析和人工智能/ 机器学习来更好地为客户服务。每个月，我们利用人工智能/ 机器学习模型生产4,500万个超个性化轻推，发送给整个地区约500万客户，以指导他们做出更好的投资和财务规划决策。

我们的银行家也收到了约100万条建议，以便他们能够提供更加明智、个性化的咨询。星展理财导航(DBS NAV Planner)是我们驱动的数码财务规划工具，它改善了我们的客户的财务健康。星展理财导航用户的平均AUM比非用户高出59%。在300万名理财导航用户中，每月有超过三分之一的活跃用户。

百万新元	2022	2021	年度同比 (%)
总收入	6,654	5,322	25
· 零售	3,382	2,593	30
· 财富管理	3,272	2,729	20
支出	3,803	3,353	13
扣除准备金前利润	2,851	1,969	45
准备金	158	46	> 100
税前利润	2,693	1,923	40

星展PayLah!的使用量持续增长，每月登录量超过2,500万次，其中在新加坡，用户订票、乘车、支付账单、扫描和支付超过180,000个积分。每个月，我们在约12,000个小贩摊位记录了超过一百万次的扫描支付交易，是2019年的六倍。我们还与银联和PromptPay (即时支付) 合作，让客户可以在新加坡以外的45个市场使用星展PayLah!。

为了帮助客户更好地管理他们的财务，星展与万事达卡和Pine Labs合作，为新加坡、印尼和香港约200万星展/ 储蓄银行信用卡持卡人提供“先买后付”的选择。这使他们能够在实体店和电子商务店，享受灵活还款期的免息分期付款。

我们通过扩大生态系统合作伙伴关系，加强了在海外的影响力。在我们没有大型实体分销网络的市场，可通过与九个生态系统合作伙伴(如字节跳动和携程(中国)、Home Credit和CRED(印度)以及Kredivo(印尼))的合作为其客户提供贷款解决方案，从而扩大了我们的消费金融业务。

在2019年至2022年期间，星展在这些市场发放的贷款量增长了30倍，达到17亿新元。这些合作伙伴关系使我们能够以数码方式获取客户，利用数据增强我们的人工智能/ 机器学习模型，并提高客户参与度。在印度，我们与一家总部位于印度的金融和投资服务公司IIFL合作，以扩大黄金贷款业务。我们的这一投资组合同比增长了33%；2022年，黄金贷款收益为星展在印度的销售量增长贡献了约40%。

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，使我们得以加速增长。2021年至2022年间，印度的个人银行业务收入增长了50%。我们与Bajaj金融合作，在印度约120个城市推出我们的第一张合作品牌信用卡。

我们正在通过财富管理连接(Wealth Management Connect "WMC")计划，深化我们在大湾区(Greater Bay Area "GBA")的足迹。星展银行(香港)的前两个合作伙伴是，(中国最大的零售银行之一的)中国邮政储蓄银行和星展银行(中国)。我们最近于5月宣布了与深圳农村商业银行建立第三家合作伙伴关系，使星展银行(香港)成为唯一拥有三家财富管理连接计划南向通服务合作银行的银行。

我们正按计划于2023年8月，完成花旗台湾个人银行业务与星展台湾的整合。在完成后，其业务将加速星展台湾至少10年的增长，并成为市场上最大的外资银行。

## 提高灵活性, 更好地服务客户

我们加快了向数据驱动、敏捷组织的转型，将客户置于我们所做一切的核心。这种新的工作方式(我们称之为向通过客户体验进行管理(Managing through Journeys "Mtjs"))会激励技术专家、关系经理和业务团队利用我们的数据和数码能力，更快地作出新贡献。在我们的整个市场中，对关键消费金融产品 and 客户群实施了通过客户体验进行管理绩效单元。我们取得了良好的进展，推出了一些功能，如在台湾为个人贷款提供新的在线客户注册流程，以及在新加坡的智能费用减免。

## 帮助我们的客户以可持续方式生活、对抗通胀

我们继续通过绿色产品，鼓励客户养成可持续的生活习惯。

星展LiveBetter (星展数码银行的一站式数码可持续发展平台) 现已在新加坡和香港推出。迄今为止，超过一百万名客户参与了该平台，如获取环保提示；使用行业首个自主碳计算器，追踪和抵消他们的碳足迹。约有1,000吨的碳排放已被抵消。

星展LiveBetter用户还向绿色基金投资了约800万新元，并向环境和社会事业捐赠了超过700,000新元。

在持续高通胀和生活成本不断上升的情况下，我们是新加坡第一家在去年8月推出‘对抗通胀’计划的银行，为月收入低于2,500新元的人士提供省钱的解决方案。其中包括对他们日常消费的回扣和返现。我们也是唯一一家提供具有竞争力与建屋发展局优惠贷款利率持平的银行。

作为在通胀时期对社区的一个小小鼓励姿态，星展发起了一项倡议，12个月内在新加坡资助500万份小贩餐。

## 我们的期待

我们相信数码化已成为基准，而银行真正的试金石考验将是我们如何利用数据和技术来创造新颖的解决方案，帮助我们的客户保护、增长他们的财富，并确保其财务健康。现在比以往任何时候都更有必要帮助客户自信地度过这段不确定的时期。我们的规模、资产、数码能力和人员，将是产生积极影响并可以促进一个更加公平、包容的社会的重要杠杆。

林森成

个人银行业务及财富管理  
星展集团控股有限公司



## 2023 重点领域

- 通过扩展AI/ ML能力和改变物理接触点，继续加强我们的‘phygital融合’策略，以更好地与客户互动推动
- 通过从该地区(包括大湾区)获取资金流入并提供可持续的费用收入流，保持财富业务增长势头
- 通过吸纳新的生态系统合作伙伴，加速我们在海外的消费金融业务
- 进一步巩固我们的客户体验进行的管理转型，使更多的人能够接受敏捷的旅程思维，并提供更好的客户结果
- 继续尝试新技术，并通过DeFi, Web 3.0和其他方式寻求机会

# POSB储蓄银行 2022年亮点



## 深耕邻里，以您为先

作为新加坡历史最悠久、最受欢迎的银行，储蓄银行自1877年成立以来，一直为来自各行各业的几代新加坡人提供服务而感到自豪。虽然我们的社区和生活方式随着时代的发展而改变，但我们始终坚持自己的使命，即成为“人民的银行”，

提供开创性的解决方案，满足所有人群不断变化的需求。他们包括儿童、年轻人士、家庭、年长者和整个社区。通过各种举措扩大在社区的影响力，我们依然致力于为新加坡人带来价值。

### 儿童和家庭



#### 储蓄银行智能伙伴计划

我们继续将世界上第一个综合校内储蓄和支付计划，扩展至更多的学校。2017年启动的储蓄银行智能伙伴计划，在学校环境中创建了一个非接触式支付生态系统，以互动、参与的方式帮助年轻学生培养合理的储蓄和消费习惯。然后，在这些学生过渡到人生的下一个阶段时，他们就能更好地实现财务健康。

我们是第一家与教育部(Ministry of Education "MOE")签署谅解备忘录的银行，将在三年内为**330**多所小学、中学、专科学校/励仁高级中学和特殊教育(special education "SPED")

学校安装数码支付基础设施。根据这项合作，我们还将为多达**400,000**名学生提供智能手表和支付卡。

如今，**100**多所学校的约**70,000**名学生，正在使用智能伙伴的智能手表和支付卡进行数码支付。该计划还会资助教育部经济援助计划下的贫困学生。迄今为止，约有**60**所智能伙伴学校通过储蓄银行智能伙伴计划，向约**5,000**名学生发放膳食补贴。

#### 储蓄银行PAssion Run for Kids

新加坡最大的慈善儿童义跑组织了一场混合式比赛，其中包括一场虚拟竞赛和现场的可持续性主题活动。我们的海滩清理和植树活动，作为最大的集体Plogging捡拾慢跑活动载入了新加坡纪录大全，并筹集了超过**930,000**新元的资金。

到目前为止，我们已筹集了**1,160**万新元，超过**790,000**名儿童从**198**个项目计划中受益。其中一个重要项目计划纳入了“EcoHeroes@Home家庭生态英雄”计划，以鼓励儿童及其家人减少家中的能源消耗。

#### 面向儿童和在职成年人士的金融知识讲习班

我们与社区合作伙伴、SPED学校和社会服务机构合作，为**2,600**名儿童和有特殊需求的人士举办了**70**场金融知识讲习班。这些课程包括参观银行分行，让参与者熟悉银行服务。

我们与新加坡证券交易所和人民协会(People's Association)一起，为**3,000**多名在职成年人士举办了超过**13**场虚拟和实体讲习班，以提高他们对退休、遗产规划和投资的认识。

### 年长者



#### 储蓄银行数码知识讲习班

我们加强了针对年长者的数码知识计划，其中包括(与新加坡警察部队、国家预防犯罪委员会和新加坡网络安全局共同举办的)新创建反诈骗和网络安全讲习班。在2022年，我们组织了**130**多场虚拟和实体讲习班，约**5,300**名年长者参与其中。

除了深化与资讯通信媒体发展局(Infocomm Media Development Authority "IMDA")、活跃乐龄理事会和人民协会等机构的合作外，我们还与触爱社会服务组织等新合作伙伴合作，为更多年长者赋能。我们是IMDA首届数码益终身节的重要合作伙伴，吸引了**65,000**多名参与者和观众。

### 社区

星展基金会向数码益终身运动捐款**100**万新元(其中包括政府的一加一补助活动)，并加强了我们的志愿者参与，以支持新加坡的数码包容性工作。通过与IMDA的策略合作，我们提供了广泛的援助，包括联合发起社区计划和组织讲习班，以提高数码和金融素养通过我们的People of Purpose运动，新加坡的员工将会举办讲习班。我们的目标是在未来两年内，影响跨不同社区群体的**100,000**名新加坡人和居民，如青少年、残疾人、年长者和商贩。

储蓄银行仍然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**名外籍劳工和外籍家庭佣工建立银行账户。如今，他们中超过**70%**的人士，使用储蓄银行数码银行应用程序来进行银行交易。在2022年，工作许可证账户持有人的汇款量同比增长了**25%**。



# 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的方式，为利益相关者创造价值。

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。

更多“如何开发和利用我们的资源”相关内容，请参阅第44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

我们的策略是以大趋势为前提的，如亚洲的强劲增长和区域内贸易的不断上升、快速的技术进步、产业及经济的数码化，以及向建设可持续未来的转变。

我们力求在亚洲，协调贸易和资本流动并支持财富创造。我们在大中华区、南亚和东南亚建立并不断增长的业务，使我们成为引人注目的亚洲首选银行。

在新加坡和香港，我们是一家提供全方位服务的商业银行，并正在印度和台湾扩大这些能力。在印度尼西亚和中国（包括大湾区），我们通过数码和生态系统策略吸引个人和中小型企业客户。

我们利用数码技术和数据，创造差异化的客户和员工体验。我们紧跟并投资于（可能重塑当前银行业务实践的）新兴技术

我们对一个更可持续的未来，作出了广泛的承诺。其包括我们经营的方式、运营中的可持续实践，以及我们在所在社区中的角色。

## 创造愉悦体验

我们通过利用数码技术，将自己无缝嵌入客户的生活，力求“创造愉悦体验”。向通过客户体验进行管理，提供简单、快速、切合实际的银行解决方案和差异化的客户体验。

我们横向构建最关键的客户流程，并利用数据驱动运营模型。这有助于打破筒仓思维，促进跨职能团队的联合问责。我们部署人工智能/机器学习并反复实验，以实现卓越服务和业务成果。

更多“我们的策略”相关内容，请参阅第8至11页。

定期审查我们的策略，将新兴的大趋势、运营环境以及利益相关者告诉我们的信息考虑其中。这些都是可能影响我们创造价值能力的重大事项。

更多“重大事项和利益相关者”相关内容，请参阅年报英文版第75至81页。

## 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

更多“我们的业务”相关内容，请参阅年报第36至41页和年报英文版第180页。

## 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：以客为尊、以客方便、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。

## 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。

## 敏捷灵活

我们的规模适中，足以形成业务规模大而不失敏捷灵活，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。

## 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。

更多“我们的领导”相关内容，请参阅第4至7页。

## 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合作伙伴的互动。

## 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。

更多“我们的内部控制”相关内容，请参阅年报英文版第58至61页。

## 建立可持续的特许经营业务

基于可靠的银行业务、负责的业务实践和超越银行业以外的影响，我们的目标是建立一家长期存在的公司。植根于我们文化中的是一种使命感和创新驱动力，以创造社会价值并实现有意义的影响，同时平衡我们的风险和合规责任。

更多“我们的可持续性努力”相关内容，请参阅年报英文版第70和73页、第104至107页以及我们的可持续性报告。

我们利用技术和数据，来加强和优化我们的风险管理流程和系统。我们进一步创建了自己的数据治理框架，规定了明确的监管、法律和道德界限，以确保我们以尊重和负责任的方式使用数据。

更多“我们的治理工作”相关内容，请参阅第32至33页。

## 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。

更多“我们的平衡计分卡”相关内容，请参阅第26至31页。更多“我们的薪酬政策”相关内容，请参阅年报英文版第63至67页。



股东



客户



员工



社会

监管机构  
和政策制定者

# 如何开发和我们的资源

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。请参阅年报英文版第74页，了解我们将创造的价值分配给利益相关者。

资源	指标	2022	2021	主要亮点
 <p><b>品牌</b></p> <p>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。</p>	根据“全球最具价值银行品牌500强”报告中的品牌价值	<b>105亿美元</b> 截至 2023年1月	<b>87亿美元</b> 截至 2022年2月	<p>2022年，星展银行获《环球金融》评为“全球最佳银行”。这标志着银行已连续第五年被认可为全球最佳银行，此前的获奖名单来自《环球金融》Global Finance (2018年、2020年、2022年)、《欧洲货币》Euromoney (2019年、2021年) 和《银行家》The Banker (2018年、2021年)。随着我们作为创新领导者继续获得全球认可，2022年星展还入选了《Fast Company》“100个最佳创新者工作场所”名单 (在100名中排名第29位)。</p> <p>星展还连续14年 (2009年至2022年) 获《环球金融》授予“亚洲最安全银行”奖项。</p> <p>在《品牌金融》Brand Finance 2023年银行业500强报告中，星展亦保留了东盟最有价值银行品牌的称号。</p> <p><i>更多相关内容，请参阅第2页。</i></p>
 <p><b>客户关系</b></p> <p>将客户放在工作的中心，有助于我们在银行业这样一个商品化行业中脱颖而出，使我们能够建立持久的关系并加深我们的钱包份额。</p>	<p><b>客户</b></p> <p>企业及机构银行业务</p> <p>个人银行业务/财富管理</p>	<p><b>&gt;280,000</b></p> <p><b>&gt; 12.0m</b></p>	<p><b>&gt; 340,000</b></p> <p><b>&gt; 11.8 m</b></p>	<p>对于企业及机构银行业务，由于将约64,000个账户重新归类至个人银行分支拉克什米·维拉斯银行 (Lakshmi Villas Bank "LVB")，我们的客户群有所缩小。对于个人银行业务，尽管我们继续建立特许经营业务足迹并扩大我们的生态系统和合作伙伴关系，但客户群的增长受到了我们持续关注 (印度尼西亚和印度的拉克什米·维拉斯银行、数码银行账户中) 不运作账户合理化的影响。</p> <p>尽管动荡的市场环境和经济的不确定性影响了客户，但我们通过积极倾听客户的声音、确保在加强数码平台的同时改善客户体验，从而在各个细分领域保持了良好的客户参与度得分。我们中小企业区域客户参与度得分同比增长，在大型企业核心市场中，我们的市场渗透率总体排名保持第二。</p> <p><i>多相关内容，请参阅第36至41页。</i></p>
	<b>客户满意度评<sup>(1)</sup></b> (1=最差, 5=最好)			
	- 财富管理	<b>4.26</b>	<b>4.27</b>	
	- 个人银行业务	<b>4.31</b>	<b>4.27</b>	
	- 中小企业业务	<b>4.45</b>	<b>4.41</b>	
	- 大型企业市场渗透率排名	<b>第二</b>	<b>第二</b>	

资源	指标	2022	2021	主要亮点
 <p><b>智力资本</b></p> <p>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。</p>	<p>数据和分析专家人数</p> <p>软件工程师人数<sup>(2)</sup></p> <p>开发的模型数量</p>	<p><b>&gt; 1,000</b></p> <p><b>&gt; 9,500</b></p> <p><b>&gt; 620</b></p>	<p><b>&gt; 900</b></p> <p><b>&gt; 7,300</b></p> <p><b>&gt; 330</b></p>	<p>在成为一家以人工智能为动力的银行愿景驱动下，过去几年中我们一直在积极培养数据分析人才。因此，尽管科技行业的离职率普遍较高，但我们保留了强大的数据人才和软件工程师队伍 (这是因为当我们在逆风中航行时，采取了加速招聘以支持技术进步的策略)。</p> <p>拥有一个庞大且持续增长的模型存储库 (团队可对其快速利用和部署) 是创造价值和提高效率的关键。该存储库和其他已在全行开发的分析资产 (以艾伦·图灵的名字命名为ALAN) 被各团队用来快速识别能够解决其用例的模型，以便更快地部署。到目前为止，我们有620多个模型 (比2021年上升了88%)，并且正在定期添加更多模型。</p>
 <p><b>员工</b></p> <p>一支敏捷、敬业的员工队伍，使我们能够灵活、快速地把握良机。</p>	<p>员工<sup>(3)</sup></p> <p>员工敬业度得分</p> <p>自愿离职率</p> <p>员工人均培训小时数</p>	<p><b>~ 36,000</b></p> <p><b>87%</b></p> <p><b>15%</b></p> <p><b>35.3</b></p>	<p><b>~ 33,000</b></p> <p><b>86%</b></p> <p><b>14%</b></p> <p><b>39.2</b></p>	<p>多年来，可持续看到我们的整体敬业度得分稳步提高，因为我们始终致力于通过让员工为未来做好准备、利用多种职业发展机会，来帮助他们蓬勃发展。</p> <p>培训时间的减少是由于在保持效力的同时，功能性培训课程的持续时间变短。许多员工也在前一年完成了，其强制性的领导力、技能提升/技能再培训计划。</p> <p>虽然2021至2022年间，我们整个集团的自愿离职率有所增加，但仍与新冠肺炎之前的时期 (2018-2019) 保持相当。</p> <p>这在很大程度上归因于2022年业务状况的改善。总体而言，我们在核心市场的离职率，都低于市场平均水平。</p> <p><i>更多“培养我们的员工”相关内容，请参阅英文版可持续性报告。</i></p>

资源	指标	2022	2021	主要亮点
 <p><b>资金</b></p> <p>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。</p>	普通股一级资本比率	<b>14.6%</b>	<b>14.4%</b>	<p>股东资金比一年前稳定；因为利润增量被股息分配和因利率上升导致的公允价值和现金流对冲储备的下降所抵消。由于我们提升了客户存款并保持了多样化的批发融资，资金和流动性也保持健康。</p> <p><i>更多“集团财务状况”相关内容，请参阅第20页“财务总监陈述”。</i></p>
	流动性覆盖率	<b>117%</b>	<b>123%</b>	
	净稳定资金比率	<b>140%</b>	<b>135%</b>	
 <p><b>基础设施</b></p> <p>我们一流的数码和物理物质基础设施，使我们能够变得灵活、稳定。</p>	<p><b>数码基础设施：</b> 滚动四年累计建设和运营支出</p> <p>— 包括新建支出</p>	<p><b>54亿新元</b></p> <p><b>24亿新元</b></p>	<p><b>48亿新元</b></p> <p><b>21亿新元</b></p>	<p>我们对员工和建立强大技术基础的投资，使我们能够成为一家与别不同的银行。我们的号召是优化技术堆栈、扩大产出，并提供全面的客户和员工体验，从而改变业务结果。我们的重点仍然是推动创新、平衡创新与恢复力、并培养一支多样化、面向未来的员工队伍。</p> <p><i>更多相关内容，请参阅第34页。</i></p>
	<p><b>数码基础设施：</b> — 贷款<sup>(4)</sup></p> <p>— 债券<sup>(6)</sup></p>	<p><b>205亿新元</b></p> <p><b>239亿新元</b></p>	<p><b>217亿新元<sup>(5)</sup></b></p> <p><b>235亿新元</b></p>	<p>我们通过广泛的可持续融资产品（可主要通过贷款和债券进行部署），帮助客户实现可持续发展之旅。</p> <p><i>更多“负责任融资”和“管理我们的环境足迹”相关内容，请参阅英文版可持续性报告。</i></p>
 <p><b>自然资源</b></p> <p>我们通过自身的运营直接影响自然环境，并通过客户的融资间接影响自然环境。</p>				

资源	指标	2022	2021	主要亮点
 <p><b>社会关系</b></p> <p>我们相信，对股东的责任与对整个社会的责任相辅相成。</p>	有银行账户的社会企业 (Social Enterprises (SEs)) 累计数量	<b>&gt; 1,000</b>	<b>&gt; 800</b>	星展基金会专注于通过企业和社区赋能，来创造影响力、改善生活并促成变革。它包括两个分会，即商业影响力篇和2022年成立的新社区影响力篇。
	授予资助社会企业/ 中小企业(SME)的价值	<b>300万新元</b>	<b>300万新元</b>	在2022年，除了社会企业之外，我们还为中小企业引入了资助，以启动其可持续发展之旅，并影响更广泛的商业领域。
	员工志愿服务小时	<b>&gt; 140,000</b>	<b>&gt; 100,000</b>	尽管有新冠肺炎限制，我们的员工与志同道合的组织合作，继续解决社区的迫切需求，并触及到更多的受益者。这是通过融合数码、面对面服务和基于技能的志愿服务项目而完成的。
	承诺的社区影响资金价值	<b>560万新元</b>	<b>NA</b>	我们承诺为我们的首个社区影响力计划提供总额为560万新元的资金，该计划侧重于使社区具备面向未来的技能（如金融和数码知识），以支持那些可能发现自己因技术或经济干扰而被取代的人士。
	食物影响（在减少和回收食物垃圾，或重新分配食物方面）	<b>&gt; 1,300 吨</b>	<b>600 吨</b>	作为致力于打造一个气候适应性强的未来和强烈关注激发集体行动的一部分，我们于2020年启动了一项区域运动，以激励多个利益相关者采取行动，以实现“零食物浪费”（Zero Food Waste）。在2022年，我们加紧努力，让社区（包括我们的员工）参与进来，通过大量的举措帮助减少食物浪费。在共同努力下，我们在2022年创造的食物影响突破了1,000吨大关。

- (1) 基于Aon Hewitt 怡安翰威特、Ipsos和Qualtrics的财富管理客户满意度调查；Ipsos和Qualtrics的个人银行业务客户满意度调查；Aon Solutions Singapore的中小企业银行业务调查；以及Coalition Greenwich格林威治联营大型企业市场渗透率排名的调查。
- (2) 重申2021年软件工程师人数，仅指星展工资单上的永久、合同/临时雇员总人数。
- (3) 该数码是指星展工资单上的永久、合同/临时雇员总人数。
- (4) 这包括当年达成的可持续发展挂钩贷款，以及特定收益用途贷款（如绿色、社会和可持续贷款）的总额。
- (5) 重申2021年可持续融资金额，因为2021年全年数码中回顾性纳入了8笔可持续融资交易，其金额为12亿新元。
- (6) 这包括（星展作为活跃账簿管理人参与其中的）绿色债券、社会债券、可持续债券、过渡债券和可持续发展挂钩债券的总金额。

# 可持续性发展

我们的2022年可持续性发展报告，是根据并参考全球报告倡议组织(Global Reporting Initiative “GRI”)、可持续性会计准则委员会(Sustainability Accounting Standards Board “SASB”)，以及气候相关财务信息披露专案小组(Task Force on Climate-related Financial Disclosures “TCFD”)的建议而编制的。

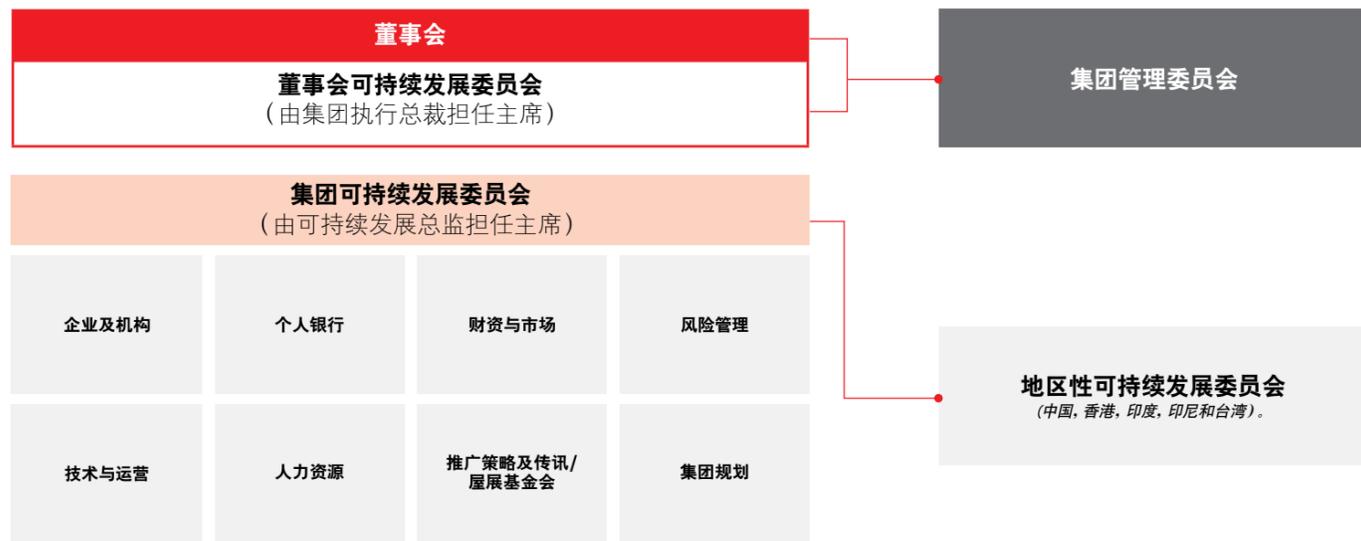
## 治理

### 董事会关于可持续性发展的声明

“董事会全面负责制定星展的可持续发展策略，并以用平衡和负责任的方式管理我们的业务，创造长期价值这一首要目标为指导。我们的目标是加强对气候相关事项的关注，并将环境和社会因素更深入地融入我们的业务结构中。作为对创造可持续未来的承诺，我们于2022年2月成立了一个新的董事会可持续发展委员会，并于2022年6月任命了国际可持续金融专家，本·卡尔德考特博士Dr Ben Caldecott，为BSC成员。”

星展集团董事会

### 星展的可持续性治理结构



## 主要的可持续发展奖项

杰出领导力 —— 过渡/可持续发展挂钩债券 (全球)	金融领导力 —— 可持续社区 (全球)	最佳绿色倡议 (全球)	管理员领导力25 (区域)	杰出领导力 —— 绿色债券 (亚太地区)	最佳ESG投资私人银行 (新加坡)

## 外部环境、社会和治理评级

<b>MSCI</b>	2022年ESG评级 <b>AA</b>	2021: AA 2020: AA 等级: AAA至CCC
<b>Sustainalytics</b>	2022年得分 <b>20.2</b> (中等风险)	2021: 19.9 (低风险) 2020: 20.7 (中等风险) 等级: 0至100, 100为最高风险
<b>CDP (原气候披露计划)</b>	2022年等级 <b>B</b>	2021: B 2020: B- 等级: A+至F, A+为最佳



## 我们三大可持续发展支柱的亮点

<h3>01 可靠的银行业务</h3> <p>负责任的商业惯例支持我们的客户向低碳商业模式转型，提高获得ESG投资的机会，并根据客户的具体需求，提供量身定制的零售解决方案。</p>	<h3>02 负责任的商业惯例</h3> <p>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。</p>	<h3>03 创造超越银行业务的影响力</h3> <p>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。</p>
--	---	---

### 610亿新元

承诺的可持续融资贷款(2018年至2022年); 此外，星展还作为活跃账簿管理人参与了2022年，240亿新元ESG债券的筹集

### 碳中和

实现了自身业务的  
(2022年底)

### 新中小企业资助奖

的启动，帮助中小企业迈向影响力企业转型的第一步

### 9亿新元

无担保贷款，获批向整个地区的中小企业投放，以解决其未满足的营运资金需求，其中98%以上的贷款用于微型和小型企业

### 更新了我们的碳抵消指南

以进一步加强围绕在选择、购买和使用抵消的治理和流程方面，作为我们运营脱碳策略的最后杠杆

### 新社区影响力篇

其在星展基金会下设立; 承诺提供560万新元的资金，使社区具备面向未来的技能，如金融和数码知识

### LiveBetter

在新加坡吸引了100万客户，其向绿色基金投资了800万新元，并为环境和社会事业捐赠了超过70万新元

### 制定了人权和多样性、公平与包容(DEI)政策

以使我们尊重人权的一贯努力正式化，并建立一支公平和包容的员工队伍

### > 140,000

员工为社区提供志愿服务的时数

### 利用理财导航(NAV Planner)

我们人工智能驱动的数码融资规划工具，使财富民主化，并改善客户的财务健康

### 推出了iGrow

一个数码职业教练，使用人工智能/机器学习来帮助员工确定职业抱负; 并为提升技能和技能重塑，推荐相关的培训

### > 1,300吨

的食物影响(如减少和回收食物垃圾，或重新分配食物)

# 加快我们的气候议程

应对气候变化，是当今最大的挑战之一

## 我们到2050年实现净零排放的事例

“鉴于气候变化的紧迫性以及它与其他环境和社会经济问题的相互关联性，我们选择将其作为当前最紧迫的问题。”

我们认为设定净零目标的理由是多方面的，其中脱碳是：

<p>1</p>  <p>社会责任</p>	<p>2</p>  <p>风险管理势在必行</p>	<p>3</p>  <p>商业机会</p>
--	--	--

## 我们设定目标的方法

<p><b>以科学为基础</b></p> <p>为了避免最恶劣的气候影响，我们选择了与有科学依据的脱碳下滑路径保持一致</p>	<p><b>2030年中期目标</b></p> <p>现在（而非在未来某个遥远的时刻）解决净零，并专注于为客户的转型提供资金</p>
<p><b>包容性增长和繁荣</b></p> <p>在我们追求净零的同时，促进繁荣，并成为更强劲、更包容增长的驱动力</p>	<p><b>建立合作伙伴关系</b></p> <p>确保集体行动，并支持客户的脱碳之旅</p>

2022年，我们宣布了全球银行业中最全面、最雄心勃勃的脱碳目标集之一。

总而言之，我们的

9

个优先行业代表了碳密集型产业，占全球温室气体 (global greenhouse gases "GHG") 的大部分

## 我们的净零进展

减排目标				数据覆盖目标	
按计划进行	电力	按计划进行	航空	按计划进行	食品和农业综合企业
按计划进行	汽车	基本按计划进行	钢铁 <sup>(1)</sup>	按计划进行	化工
按计划进行	房地产	为按计划进行	航运 <sup>(2)</sup>		
按计划进行	石油和天然气				

## 我们的气候风险管理

 <p>在2022年，我们为9个行业开发了<b>量化模型</b>，以识别、评估和量化不同场景下的<b>过渡风险</b>及其对客户的潜在财务影响。</p>	 <p>在2022年，在前一年对香港房地产贷款评估的基础上，我们还<b>扩大了气候物理风险评估</b>，以涵盖我们三个核心市场（即新加坡、香港和台湾）的主要住宅抵押贷款组合。</p>
---	--

## 我们的转型融资方法

支持我们客户的转型之旅，包括高排放资产的策略性全球温室气体减排

为实现净零的未来，我们支持转型活动：

- 通过采用行业最佳实践，促进有科学依据的方法
- 解决各种环境、社会和经济/金融事务之间的潜在权衡
- 强调在亚洲作为过渡解决方案的经济活动与在更发达市场之间，可能存在的潜在差异
- 通过内部能力建设，加强可信度

承诺

**4.8亿新元**

为2022年的过渡贷款，以支持我们客户的过渡体验

(1) 我们的钢铁投资组合略高于目标集，这一点我们参考了‘可行使命伙伴关系’的技术暂停方案。

(2) 我们的航运投资组合的Alignment Delta对标变量百分比，不符合Poseidon原则的轨迹，因为增加了一小批（属于贸易路线较短业务部门的）融资船舶。关于我们的净零承诺和目标进展的更多详情，请参阅英文版可持续性报告中的“负责任融资”。

# 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  
赵俸汉  
何天雨  
Punita Lal  
Judy Lee  
林颖坚  
谭世才

## 审计委员会

谭世才  
(主席)  
庄凯峰  
赵俸汉  
Punita Lal  
Judy Lee  
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  
赵俸汉  
Punita Lal  
余林发

## 董事风险管理委员会

林之高  
(主席)  
何天雨  
Judy Lee  
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  
(主席)  
赵俸汉  
Punita Lal  
Judy Lee  
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  
Ben Caldecott  
(于2022年6月1日任命为非董事成员)

## 集团联合秘书

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  
韩贵元  
策略与规划  
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:

郑思祯  
星展银行(中国)  
郭雪梅  
资本市场部  
Philip Fernandez  
企业金融部

吴顺喜  
审计部  
林子建  
法务、合规监管及秘书处  
李映红  
人事部  
林子聪  
星展银行(印尼)  
林鑫川  
星展银行(台湾)  
魏洪英  
推广策略及传讯部  
Sanjoy Sen  
个人银行业务  
Surojit Shome  
星展银行(印度)

## 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

Yura Mahindroo  
于2022年4月1日任命  
(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  
环球金融

现金管理调查：全球最佳服务  
欧洲货币

100个最佳创新者工作场所  
Fast Company

年度模范风险经理人  
Celent

全球创新者  
Qorus-Accenture

财富客户最佳数字门户  
Cutter Associates

年度数码工作场所：前沿奖  
数码工作场所集团

彭博社性别平等指数  
彭博社

全球最佳房地产银行  
欧洲货币

发达市场富时社会责任指数  
富时罗素

全球最佳中小企业银行  
欧洲货币

可持续发展年鉴成员  
标准普尔全球

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](http://www.dbs.com) 公司注册编号 199901152M

 [facebook.com/dbs](https://facebook.com/dbs)  [twitter.com/dbsbank](https://twitter.com/dbsbank)



#RecyclemoreWasteless