

星展集团控股有限公司  
2023年报

# 构建可持续发展优势



Live more,  
Bank less

## 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。

我们在全球的领先地位获得了广泛认可，荣获《环球金融》杂志评选为“全球最佳银行”、《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”。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2023年间，星展连续15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：

- 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(Monetary Authority of Singapore "MAS")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。
- 新加坡证券交易所有限公司(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")标准(2021年7月更新)。
- 新加坡金融管理局(Monetary Authority of Singapore "MAS")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月发布的负责任融资指南(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(Commercial Banks "FN-CB")、消费金融(Consumer Finance "FN-CN")和抵押贷款金融(Mortgage Finance "FN-MF")。



扫描此处参阅英文版  
《可持续发展》报告

# 目录



## 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 构建可持续发展优势
- 03 星展集团简介
- 04 董事会
- 06 星展集团管理委员会
- 08 主席与执行总裁致股东书
- 12 实现可持续发展增长
- 14 创建可持续发展解决方案
- 16 打造可持续发展的未来



## 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
- 32 风险管理总监陈述
- 34 信息总监陈述
- 36 企业及机构银行
- 38 个人银行/ 财富管理
- 40 储蓄银行2023年亮点



## 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，对可持续发展的承诺。

- 42 如何创造价值 —— 我们的商业模式
- 44 如何开发和使用我们的资源
- 48 可持续发展
- 52 集团资料

# 构建可持续发展优势

构建可持续发展优势包括稳固的特许经营以及着眼未来的投资。2023年，我们巩固了在新加坡的地位，并深化了在亚洲主要增长市场的业务。我们开发了创新解决方案，帮助我们的客户以有效、无缝和安全的方式实现目标。作为一家以目标为导向的银行，我们还继续推进可持续发展议程，打造环境和社会影响。



## 业内人士语录:

“成为负责任的企业公民是星展银行的核心宗旨，集团在集团层面的可持续发展策略中嵌入了企业责任原则。今年，欧洲货币认可了星展银行在提升自身企业责任框架、为同行设定地区标准、同时在良好治理方面影响其客户和其他利益相关者方面所做的工作。”

**全球最佳企业社会责任银行，欧洲货币**

“在通货膨胀和银行挤兑的加剧的紧张时期，银行的稳健仍然是全球商业的基石。凭借雄厚的资本基础，新加坡星展银行连续15年被评为亚洲最安全的银行。”

**亚洲最安全银行，环球金融**

“该新加坡银行强化了为代表性不足社区提供服务的主张，并为扩大自身影响力调整了自己的贷款业务。许多新客户将星展银行视为本地商业银行实力的体现，并基于信任与星展银行开展业务。”

**亚洲最佳财富管理银行，欧洲货币**

自新加坡发展银行成立以来，星展银行一直以强烈的使命感为指引。星展银行以平衡和负责任的方式管理业务的承诺得到了《欧洲货币》杂志颁发的“全球最佳企业社会责任银行”全球奖的认可。我们在尽责管理方面的卓越表现也再次获得 Stewardship Asia 的认可。此外，新加坡证券投资者协会给我们颁发了“新加坡企业可持续发展”奖，以表彰我们作为一家以目标为导向的银行的努力。



星展银行可持续发展总监孟浩(Helge Muenkel)(右二)接受永续发展与环境部长傅海燕颁发的“新加坡企业可持续发展”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

<p>收益</p> <p><b>202亿新元</b></p>	<p>总资产</p> <p><b>7,390亿新元</b></p>	<p>超过</p> <p><b>280,000</b></p> <p>企业及机构银行客户</p>
<p>净利润</p> <p><b>103亿新元</b></p>	<p>股本回报率</p> <p><b>18%</b></p>	<p>超过</p> <p><b>1,790万</b></p> <p>个人银行/ 财富管理客户</p>

## 可持续发展亮点

<p>促成</p> <p><b>180亿新元</b></p> <p>的环境、社会和治理(environmental, social and governance “ESG”)债券发行，并担任其活跃账簿管理人</p>	<p>承诺高达</p> <p><b>10亿新元</b></p> <p>10多年来用于改善低收入和弱势群体的生活和生计</p>	<p>发放</p> <p><b>370万新元</b></p> <p>资助24家中小企业和社会企业(透过星展基金会的商业影响力资助计划)</p>
<p>批准</p> <p><b>超过4,400笔</b></p> <p>总额为6.65亿新元的无抵押贷款，用于支持微型和小型企业的营运资金需求</p>	<p>补助</p> <p><b>467万次</b></p> <p>餐费，帮助新加坡人和居民应对不断上涨的生活成本</p>	<p>参与</p> <p><b>超过20万小时</b></p> <p>员工志愿服务活动</p>



# 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

超过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。

## ✕ 独立性

董事会多数成员为独立董事和非执行董事。

## ✕ 多元化

融合了不同国籍、性别和背景。

## ✕ 屡获殊荣

荣获2023年投资者选择大奖“新加坡公司治理奖”，以表扬公司治理方面的卓越表现。

谭世才  
独立董事

赵俸汉  
独立董事

Punita Lal  
独立董事

林颖坚  
独立董事

余林发  
非执行主席

高博德  
执行总裁

何慶源  
独立董事

林之高  
首席独立董事

庄凯峰  
非执行董事

Judy Lee  
独立董事





# 星展集团管理委员会

集团管理委员会执行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。



高博德\*  
执行总裁

林淑慧\*  
财务总监

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

韩贵元\*  
新加坡和代理信息总监

林子建  
法务与合规监管



李映红  
人事部

林子聪  
星展银行(印尼)

林鑫川\*  
策略企划及转型部

林森成\*  
高级顾问



伍维洪\*  
财资市场部<sup>(1)</sup>

黄惠锦\*  
运营部

黄思翰  
星展银行(台湾)

魏洪英  
推广策略及传讯部



庞华毅\*  
星展银行(香港和北亚)

Sanjoy Sen  
个人银行

许志坤\*  
个人银行/ 财富管理

Surojit Shome  
星展银行(印度)



苏建忠\*  
风险管理总监

陈淑珊\*  
企业及机构银行业务部

(1) 自2024年3月1日起更名为集团环球金融市场  
带有 \* 标记的人员，也是集团执行委员会的成员



# 主席与执行总裁 致股东书



集团继续从长达十年的结构转型中获益，净利润和股本回报率创历史新高。集团一直在回报股东，加强技术灵活性，为客户提供更好的服务，并增加对弱势群体的支持。

2023年，全球经济避免了硬着陆。2022年加息七次后，美国联邦储备为了对抗几十年以来的最高通胀，将短期借贷成本再提高四倍至5.25-5.5%，为22年来的最高水平。世界各国中央银行纷纷效仿。

加息会抑制消费者和投资需求，并阻碍全球贸易。中美紧张局势、持续的俄乌战争以及以色列与哈马斯的冲突增加了不确定性。

星展的主要市场新加坡和香港是小型开放经济体，都受到外部需求放缓的影响。2023年，新加坡经济增长1.1%，低于前一年的3.8%。香港经济表现较好，预估增长3.2%，但增速仍低于预期。

在此背景下，我们的财务表现稳健，净利润和股本回报率均创历史新高。2023年，尽管美国地区银行业动荡，瑞士信贷破产，但集团仍然连续第15年荣获《环球金融》评为亚洲最安全银行。得益于稳健的资产负债表和审慎的风险管理，星展以其灵活的特许经营业务成为客户和社区的重要合作伙伴。

## 创纪录的一年

星展全年的总收益首次突破200亿新元大关，达到创纪录的202亿新元。净利润增长26%，至历史新高103亿新元。股本回报率(Return on equity "ROE")创历史新高至18.0%。

收益受到利率上升环境的推动，净息差扩大40个基点至2.15%。在财富管理费用、信用卡费用和贷款相关费用的支撑下，非利息收入也强劲回升。过去十年集团稳健的财务表现不仅是宏观经济环境的一个缩影，也是特许经营结构转变的成果。尤其在2023年，集团专注于数码化、现金管理和财富管理，扩大了低成本存款基础，并从中受益。同时，通过结构转型，星展私人银行的排名从2010年的亚洲20名之外，提升至前三名。财资市场从主要依赖自营交易的业务，转变为以客户为中心的业务。资产质量在整个特许经营中弹性十足，彰显集团在信贷流程、数据分析和人工智能方面的提升。

人类世界面临多方面和复杂的挑战，从军事冲突到快速技术变革，再到当前的气候危机。为了适应未来，我们需要加强现有能力并进行新能力的投入，同时保持足够的灵活性，以应对外部环境的任何意外变化。我们将一如既往，继续将我们以创新为导向、以目标为导向的银行特质发扬光大，构建可持续发展优势。

个人银行和财富管理业务本年度表现稳健，总收益增长35%，达到创纪录的89.6亿新元。在新加坡，集团一直是存款和抵押贷款市场的领导者。与去年相比，投资环境的改善也鼓励了更多客户将存款转化为投资。我们所管理的财富资产管理增加23%，至3,650亿新元。

企业及机构银行业务收入增长22%，达到创纪录的93.6亿新元，主要得益于现金管理收入的大幅增长。2023年，集团获得了1,000多个现金管理授权，凸显数码交易能力方面早期投资的更多回报。由于融资成本上升，财资市场收入下跌38%，至7.25亿新元。

集团持续关注宏观经济和地缘政治事件，并以稳健的资产负债表、充足的流动性、审慎的一般准备金储备和良好的资本比率，为抵御不确定性提供强有力的缓冲。

## 巩固亚洲特许经营

即使中国经济增长放缓，亚洲经济的结构性增长形势也基本未受影响。亚洲庞大且不断增长的中产阶级、新兴的财富、

庞大的基础设施需求、不断增长的地区内部贸易为亚洲的发展前景奠定了坚实的基础。集团在新冠疫情期间开展了无现金交易，目前在印度和台湾的规模已经达到了拐点。

在印度，随着拉克什米·维拉斯银行(Lakshmi Vilas Bank)的整合，集团目前在350多个城市或乡镇拥有520多家分行，并为每个细分市场提供全套产品服务。在新加坡之外，集团在印度的平台最为完整。在印度南部五个邦的深厚足迹，不断增长的品牌认知度以及不断推出的新产品和合作关系，开始为集团带来业务回报。2023年，通过扩大和深化与Bajaj Finance和Cred等商业生态系统参与者的合作，个人银行业务实现了两位数的收入增长。集团还利用扩大的客户特许经营和客户规模来增加个人贷款、黄金贷款、小企业贷款、保险业务的市场渗透率。总体而言，集团客户群增长了18%，收益和净利润分别增长了15%和30%。

在8月份，星展完成了对花旗台湾个人银行业务的收购。本次收购使星展荣膺台湾资产规模最大的外资银行。星展台

湾个人银行业务增长至少加速了10年，年收入突破13亿新元大关。在台湾，我们的个人银行客户增加了一倍多，达到约110万。在贷款、存款、信用卡、投资等方面，我们在外资市场也处于明显的领先地位。

与此同时，我们在中国取得进一步发展。自2023年边境贸易重新开放以来，中国与新加坡和其他东盟国家的互联互通水平不断提升。为抓住来自中国的商机，我们在新加坡设立了外商直接投资服务平台。为那些希望实现供应链和运营多元化的企业提供支持的集团“中国+1”策略取得了良好的效果。此外，集团在大湾区财富管理、电动汽车、高科技制造业、新经济行业、银行业等业务方面也取得了更多特许经营权。2024年初，集团增持深圳农村商业银行的股份，从13%到16.69%。深圳农村商业银行是一家高回报银行，星展作为该行的最大股东，在大湾区拥有不菲的业务规模。

# 202 亿新元

## 总收益

总收益增长22%，首次超过200亿新元。

# 103 亿新元

## 净利润

过去十年中，集团从加息中获益，并从集团的特许经营结构转变中获得回报，使得净利润增长26%，达到创纪录的103亿新元。

# 1.92新元

## 股息

董事会建议派发每股新元54分的末期股息，使全年普通股股息达到每股1.92新元，比上一年增加新元42分。

# 10送1

## 派发红股

董事会还建议每10股普通股发放1股红股，加快向股东返还资本的步伐。



## 新的工作方式日渐成熟

为创造可持续发展优势，星展继续专注于三个差异化领域。

第一个领域是人工智能/机器学习和数据分析的工业化。2023年，人工智能/机器学习的使用更加广泛，并创造了3.7亿新元的经济价值，为2022年的两倍以上。所创造的价值包括预测客户需求并为客户提供更好的服务所增加的收入，避免了欺诈病毒和诈骗行为带来的损失，以及生产力提升带来的收益。本行还开始尝试使用生成式人工智能来改进工作方式。

星展所关注的向通过客户体验进行管理(Managing through Journeys “MtJs”)更加成熟。向通过客户体验进行管理汇聚由数据驱动型控制塔指导的跨职能团队，实现更灵活地提供新产品，并响应客户的痛点和需求。2021年，集团只有25次向通过客户体验进行管理，2022年，向通过客户体验进行管理次数上升到40次以上，2023年增加到60次以上。向通过客户体验进行管理提升了客户满意度、加快了周转时间并增加了集团的营收。

最终，我们不断扩大生态系统合作规模，赢得了大量客户群体，尤其是亚洲市场的客户。

## 加强技术弹性和公司治理

自2014年以来，星展一直在进行数字化转型，实现无缝和轻松的银行业务操作，让客户“简易理财，尽享生活”。遗憾的是，2023年的几次数码银行服务故障使集团未能达到目标。经集团审查，确定了四个主要领域，即变更管理、系统弹

性、事件管理以及技术风险治理和监督的缺陷和差距。为应对这些领域的问题，集团制定了全面的技术弹性路线图，并从2023年5月开始执行。这个被称为技术风险管理提升计划(Technology Risk Management Uplift Programme)的路线图在执行总裁的主导下实施。

为了加强技术风险治理和监督，本行在董事会风险管理委员会(Board Risk Management Committee “BRMC”)之下设立了一个新的小组委员会，名为BRMC技术风险委员会(BRMC Technology Risk Committee “BTRC”)。集团将技术风险管理团队转为风险管理小组，直接向风险管理总监报告，以加强独立检查和协调。此外，通过加强技术风险和审计职能部门的高管人才，集团改进了三线模型，可以更好地进行端到端风险管理。有关集团如何加强技术弹性的更多信息，请参见信息总监陈述。

尽管2023年的收益创历史新高，但为了对银行服务故障负责，执行总裁和集团管理委员会其他成员的可变薪酬比上年减少了21%。执行总裁的减薪幅度最高，达到30%，相当于414万新元。

非常感谢客户和股东在我们逐步实施各种技术弹性改进时的耐心。集团所做的工作就是向客户保证，客户可以在短期内看到集团的改进，集团也致力于长期的改进。特别是，除了遵守有关系统可用性的监管要求外，集团还致力于为确保高度的服务可用性所设定的其他目标。

## 推进可持续发展议程

2023年，星展继续推进可持续发展议程。为了在2050年之前实现净零排放，

我们积极建立生态系统伙伴关系，以实现大规模脱碳。例如，我们与瑞典H&M集团合作，推出了一种协作金融工具，以加速服装行业供应链的脱碳。在香港，星展与中华电力(CLP Power)合作，为中小企业的低碳转型过渡时期提供支持。此外，我们还与吉宝集团、施耐德电气(Schneider Electric)和Reset Carbon等解决方案提供商签署了环境、社会与治理(ESG)合作协议。

作为一家以目标为导向的银行，星展一直积极回馈社会。在经济面临日益严峻的挑战之际，集团加大了社会影响力，承诺在未来10年投入高达10亿新元，改善低收入和弱势群体的生活和生计。此外，为了回馈社会，本行员工将在未来十年贡献超过150万小时的志愿服务。在新加坡，集团与社会和家庭发展部建立了为期三年的3,000万新元合作伙伴关系，为低收入家庭提供支持。集团将动员数百名星展银行员工，为低收入家庭提供帮助。

《欧洲货币》基于星展对可持续发展和社会影响的承诺，将本行评为全球最佳企业社会责任银行。2023年，集团还连续第六年入选彭博性别平等指数，连续第七年入选发达市场富时社会责任指数。

## 董事会和管理层变动

2023年4月，星展任命何慶源为星展集团控股和星展银行董事会成员。对星展而言，何先生并不陌生，他自2019年3月起担任星展银行(香港)董事会成员。他是投资于科技创业公司的风险投资公司Kiina Investment的董事长和创始人。他有着丰富的技术经验和中国市场经验，是对星展董事会的有力补充。

2024年1月，何天雨接替吴幼娟，担任星展基金会主席，吴幼娟自2014年星展基金会成立以来一直担任主席一职。非常感谢吴幼娟的非凡贡献。

作为集团从内部培养人才的承诺的一部分，在林森成从个人银行/财富管理主管的职位上退休后，集团于2023年4月进行了一些高层轮换。此前担任星展银行新加坡地区主管的许志坤接替了林森成的职位。前集团策略和规划主管韩贵元担任新加坡地区主管。星展银行台湾执行总裁林鑫川，回到新加坡担任策略企划及转型部主管，之前称策略和规划。于2022年4月授任为台湾地区整合总监的黄思翰，接任星展银行台湾执行总裁。庞华毅除了担任



星展银行完成收购花旗集团在台湾的个人银行业务，荣膺台湾资产规模最大的外资银行。

星展银行(香港)执行总裁外，还担任了新设立的北亚区主管一职。这个新角色的设立表明集团将会更加关注和监督这个在今后几年中只会日益重要的区域。

## 股息和派发红股

鉴于创纪录的利润和强大的资本基础，董事会已提议每股新元54分的末期股息，全年股息达到每股1.92新元，比上一年增加新元42分。

此外，董事会还建议每10股普通股发放1股红股。

从2024年第一季度中期开始，上述红股有资格获得股息，并将加快向股东返还资本的步伐。

在扩股的基础上，未来的年化普通股股息将为每股2.16新元，比2023财政年度的每股1.92新元增加24%，但出现不可预见的情况除外。

## 结论

宏观经济和地缘政治的不确定性依然存在。国际货币基金组织的最新预测是，全球经济2024年将增长3.1%，2025年将增长3.2%。虽然这比之前的预测有所改善，但仍低于3.8%的历史平均(2000 - 2019年)。我们还需要密切关注地缘政治，特别是以色列和哈马斯冲突对油价的影响。

尽管我们仍然保持警惕，但我们相信我们的特许经营将继续保持弹性。只要全球经济不再受到任何意外冲击，星展2024年的股本回报率将处于15-17%的前瞻指引。

展望未来，我们将加大对于巩固我们的数码银行领导地位的投入，特别是在技术弹性以及人工智能/机器学习方面，以实现我们提供无缝和个性化银行服务的目标。我们还将继续努力推进可持续发展议程，履行我们的净零排放承诺。

人类世界面临多方面和复杂的挑战，从军事冲突到快速技术变革，再到当前的气候危机。为了适应未来，我们需要加强现有能力并进行新能力的投入，同时保持足够的灵活性，以应对外部环境的任何意外变化。我们将一如既往，继续将我们以创新为导向、以目标为导向的银行特质发扬光大，构建可持续发展优势。



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



新加坡国家发展部部长李智陞(中)与星展银行高级管理层出席星展基金会与社会和家庭发展部推出的3000万新元支持低收入家庭合作伙伴关系的发布会。



# 实现 可持续发展 增长

星展继续巩固在新加坡的领先地位，同时更深入地融入亚洲大型经济体。本行在中国、印度和台湾开展的无机交易加强了本行在上述市场的特许经营业务，并将为本行未来十年的发展争得一席之地。



## 1 成为台湾最大的 的外资银行

2023年8月，星展完成了对花旗银行台湾个人银行业务的收购。在成功整合，包括将约3,000名员工迁往星展银行之后，本行现在是台湾资产规模最大的外资银行，促使个人业务规模增长至少加快了10年。星展银行台湾在贷款、存款、信用卡和投资等领域在外资企业中具有明显的市场领导地位，使我们能够为客户提供更大的价值。



## 2 大湾区特许经营 继续保持强劲势头

集团在大湾区财富管理、电动汽车、高科技制造业、新经济行业、银行业等业务方面取得了更多特许经营权。集团也增持了深圳农村商业银行的股份，从13%到16.69%。深圳农村商业银行是一家高回报银行，集团作为该行的最大股东，在大湾区拥有不菲的业务规模。

## 3 在新加坡的数码银行 保险、存款和抵押贷款 方面处于领先地位

在新加坡，星展继续成为存款和抵押贷款市场的领导者。我们的客户也通过我们的人工智能数码财务规划工具改善了他们的财务状况，该工具包含发出定制的咨询服务指南以及适合客户风险状况的推荐的解决方案。这使我们成为数码银行保险产品的市场领导者。

## 4 在印度开发一个完整的 的服务平台

整合拉克什米·维拉斯银行(Lakshmi Vilas Bank)之后，我们在印度350多个地点拥有了520多家分行。此外，我们还还为每个细分市场提供全套的产品和服务。在新加坡之外，我们在印度现在拥有最完整的银行平台。

## 5 通过可持续融资 推动印尼经济的 增长和发展

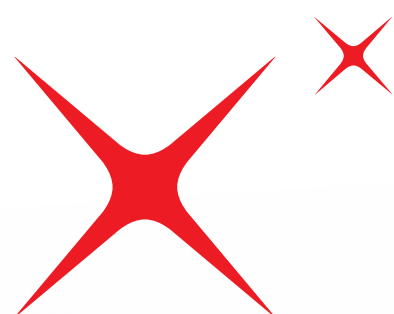
在印尼，我们继续基于该国推动可持续发展的目标，为国有企业提供支持。截至2023年12月底，我们已向国有企业发放了约13亿美元信贷，其中约11%用于与ESG相关的举措。





# 创建 可持续发展 解决方案

我们改进工作方式，开发更多创新解决方案，致力于帮客户以有效、无缝和安全的方式实现其财务和业务目标。



## 1 提供电信防诈措施和教育，保障客户安全

为了防止客户遭受新的诈骗类型的影响，我们推出了新的安全措施，可以阻止恶意软件威胁，让客户把部分存款“锁”在指定户头里。这些措施是对现有保障措施补充，包括由人工智能(artificial intelligence)和机器学习(machine learning)实现的监视和监测系统。我们还与包括新加坡警察部队在内的生态系统合作伙伴合作，通过各种数码知识和防止欺诈的社区计划，为客户提供教育。



## 2 推出全球首个由银行支持的大家族理财室VCC

超净值家族对在新加坡设立家族理财办公室的兴趣日益浓厚，星展私人银行推出了全球首个利用新加坡的可变资本公司(Variable Capital Company)结构的由银行支持的大家族理财办公室。该项目为客户提供在新加坡管理财富的选择，而无需建立单一家族理财办公室。客户还可以通过单一综合平台使用全套服务，包括投资管理、交易执行和托管解决方案。

## 3 利用人工智能/机器学习协助客户做出更好的投资决策

我们继续利用数据分析、人工智能和机器学习来加深与客户的互动。2023年，我们通过个性化的服务指导与全地区860万客户进行互动，指导他们做出更好的投资和财务规划决策。

## 4 打造生态系统伙伴关系，拓展消费金融业务

我们通过与新加坡以外不同市场的11个生态系统合作伙伴(包括奎迪沃(Kredito)、京东(JD.COM)和Cred)合作，扩大了我们的消费金融业务。这些市场的贷款额增长了118%，达到34亿新元。

## 5 通过技术和互联互通实现数码化贸易转型

我们继续推动区域跨境数码贸易转型。8月，我们成功完成了新加坡和印度之间的第一笔实时互操作电子提单交易。该交易在TradeTrust框架下实施，该框架由新加坡资讯通信媒体发展局发起，并得到新加坡企业局的支持。

## 6 通过数码化推动区域支付

与2022年相比，由于数码能力的增强，我们的实时支付量增长了50%以上。通过新的现金管理产品和服务的积极商业化和区域化，我们在区域内获得了1,000多项新的现金管理任务。



# 打造可持续发展的未来

自新加坡发展银行成立以来，星展一直以强烈的使命感为指引。从应对气候变化到回馈社会，我们竭诚为打造一个更公平、更可持续发展的未来尽到我们的绵薄之力。



## 1 通过创新融资模式和伙伴关系实现供应链脱碳

我们与服装巨头H&M集团合作开发了首个合作金融工具，以加速服装行业供应链的脱碳。通过该项目，供应商可直接获得星展的融资和可持续发展咨询公司Guidehouse的技术支持，从而实现与低碳技术相关的工厂升级。

## 2 支持中小企业向低碳过渡时期经营转型

为帮助中小企业购买当地公用事业供应商中华电力有限公司的可再生能源证书，并帮助推动低碳未来，星展成为香港第一家向中小企业提供银行服务优惠和补贴的银行。

## 3 提高ESG投资标准，帮助客户做强做好

通过提高ESG投资的标准，我们继续帮助更多的客户做好做强。目前，本行超过50%私人银行客户的投资资产为“可持续投资”（MSCI BBB评级）

## 4 承诺高达10亿新元对低收入和弱势群体的支持

我们承诺在未来10年投入10亿新元，用于改善低收入和弱势群体的生活和生计，建设一个更具包容性的社会。我们的员工还将在未来十年为这项事业贡献150万小时的志愿服务时间。我们努力为有需要的人带来持久和有意义的变化。

## 5 扩大广受欢迎的小贩餐食补贴计划

为了帮助顾客节省开支，截至2023年12月底，星展共对467万份小贩餐食进行了补贴。本行每逢星期五为10万名小贩提供高达3新元的补贴，缓解了许多低收入人群的生活成本压力，提高了小贩的收入。我们已将该计划延长至2024年7月，在18个月内共补贴750万份膳食。

## 6 提高数码和金融知识，达到更广阔的普惠金融

借星展基金会和新加坡资讯通信发展管理局之间的战略合作伙伴关系，我们举办了大约400个数码和金融知识研讨会，帮助超过59,000名新加坡人和居民接受数码学习。





# 执行总裁 业务回顾



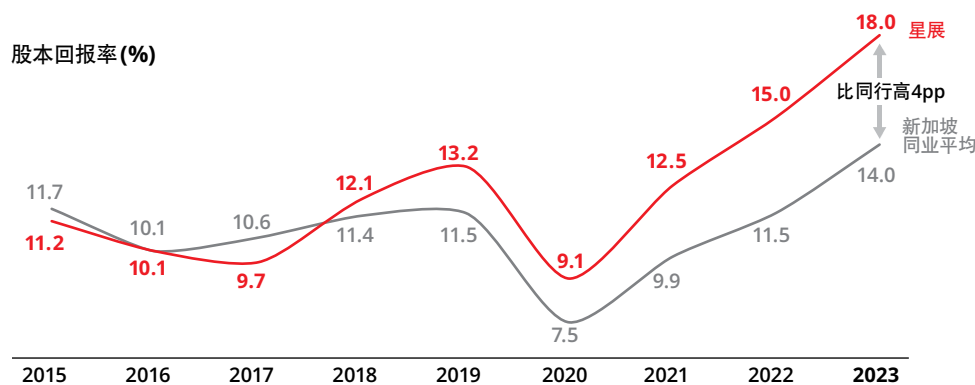
## 问1 在您看来，星展近年来在各种宏观和地缘政治条件下表现优异的关键因素是什么？这些因素能否持续下去？

有两个主要因素促成了我们在财务上的优异表现。

首先是我们对亚洲的关注。尽管中国经济增长放缓，但亚洲仍是世界上增长最快的地区。这得益于结构性趋势的推动：中产阶级不断壮大、富裕人口迅速增长、跨境流动增加以及对基础设施投资的巨大需求。为抓住这些趋势，我们对我们的业务进行了策略调整。例如，我们的财富管理业务借助了财富增长的浪潮，而我们的财资和交易银行解决方案已经扩大规模，以捕捉不断增长的贸易和投资流量。

此外，通过专注于六个主要市场，我们在亚洲的三个关键增长轴，即东南亚、南亚和大中华区，都有业务经营，为我们带来长远的优势。我们能够调节亚洲内部的贸易和资本流动。

股本回报率(%)



我们立足于新加坡和香港，为西方和亚洲跨国公司的地区总部提供服务，我们在中国、印尼、印度和台湾的本地特许经营使我们能够深入服务当地企业和消费者。

多元化还使我们能够驾驭经济周期的分化。多年来，大中华区一直是我们发展的重要推动力，因为我们充分利用了中国企业海外扩张和香港对内地发展的作用。今天，我们有幸捕捉到了印度加速增长的势头。

第二个因素是我们十年前开始的数码化转型。经过漫长的酝酿期，我们取得了丰硕的成果，让客户享受到了便利和轻松的服务，改进了我们员工的工作方式并给我们的股东带来了相关回报，我们的开拓精神继续彰显我们作为银行、雇主和投资机构方面的与众不同。

我们的数码平台使客户更容易进行各种日常交易。因而加深了客户参与度，转化为更牢固的关系和更多的利润分享，最终实现更快的收入增长。

数码化使我们成为财富管理等高回报业务的市场领导者。同时，我们的应用程序编程接口(Application programming interfaces "APIs")，即我们的系统与客户的系统的连接管道，推动了我们在现金管理市场份额的增长。我们还可以快速、大规模地构建财资产品，并提供有吸引力的定价。

科技也改善了我们员工的工作方式，成为我们努力创造不同于传统机构文化的核心。科技使数据能够在团队之间快速分类、包装好和共享，有助于打破团队之间的界限。我们可以快速地做出决策并执行，实现类似于初创公司的敏捷性。我们不受组织机构的限制，能够在创造产品和服务时采用客户的观点，从而实现差异化的客户体验。

数码化的制度化已经融入我们的特许经营，表明我们可以随时尝试和吸收不可避免会出现的新技术。为提高生产率，我们已经将人工智能和机器学习注入到整个银行的350多个用例中。我们通过平台向客户提供适当和有益的产品，然后采用人工智能/机器学习和数据来识别这些平台上的现有客户子集，由此通过生态系统伙伴关系扩大了我们的业务规模。在过去的六年里，生态系统合作伙伴关系帮助我们的个人银行/财富管理客户群翻了一番，达到今天的1,800万。

我们的特许经营具有独特地理足迹和天生数码能力的双重特征，这是我们的难以复制的策略优势。它们也是我们业绩的驱动力。随着利率的上升，它们的价值只会变得更加明显。我们在2023年实现的创纪录的股本回报率是发达市场银行中最高之一，比上次利率和信贷成本处于类似水平时高出6个百分点。我们相信，我们开发的特许经营业务将使我们未来继续超越同行。

## 问2 2023年是生成式人工智能的一年，人工智能的使用将在未来几年大幅激增。这也是星展关注的一大领域。这一领域最让您兴奋的是什么？让您夜不能寐的是什么？

人工智能和生成式人工智能是游戏规则的改变者，我们将在未来五年看到它们的重大发展，这将从根本上改变我们的工作方式。对星展来说，人工智能的使用并不陌生，我们已经在这一领域耕耘了十多年。

过去五年中，我们扩大了人工智能能力，使其遍及本行的各个部门，在2023年为本行带来了3.7亿新元的实际成果，是第一年的两倍多。我们有信心在未来几年扩大我们的人工智能计划的经济影响，为我们在商业和经济周期中提供更大的灵活性。

生成式人工智能的不同之处在于，我们现在有能力处理大量非结构化数据。再加上我们在结构化数据方面的现有能力，我们可以很好地优化当前人工智能用例的结果，同时启用一类新的数据驱动用例。

在我们早期进行的生成式人工智能的实验中，我们提出了240多个想法，其中15个正在从实验阶段进入生产阶段。这些计划大致集中在三个机会领域：

- 让我们的工作方式更加轻松，提高生产力和效率
- 通过更好的客户参与和新的客户主张创造价值
- 通过潜在开辟新的细分市场和市场，为我们的商业模式创造积极影响。

我们目前的重点是第一个领域。生成式人工智能已经通过处理日常任务来改进我们的工作方式，使员工能够专注于更具策略性和附加值的活动，例如建立更深层次的客户关系。

前途十分光明。我们在企业电话银行服务中心使用生成式人工智能进行电话转录、概述、编制服务需求报告和知识库查找，减少了处理客户请求所需的时间，同时提高了我们的响应质量。

在企业及机构银行业务方面，我们利用生成式人工智能总结公司报告和预先填写相关领域，帮助客户经理减少填写ESG风险问卷所需的时间。

生成式人工智能辅助软件开发正在取得积极成果。通过生成式人工智能代码和测试的生成，我们有望在软件开发中节省大量的时间。

我们面向员工的ChatGPT版本“DBS-GPT”的推出正在帮助员工在安全的环境中进行内容创作和编写任务。我们还在开发一个企业知识库，使我们的员工能够为各种任务搜索和综合非结构化信息。

与任何新技术一样，生成式人工智能的出现为我们的员工带来了一种自然的好奇心和适应感。但变革也为增长和创新提供了令人兴奋的机会。我们决心通过

专注于人类和人工智能能力之间的协同作用，让生成式人工智能成为我们的副手。

虽然生成式人工智能具有巨大的潜力，但也存在新出现的风险，特别是在数据保密、生成式人工智能幻觉/偏见/毒性和网络安全等领域。在星展，我们将继续加强现有的人工智能/机器学习风险框架，以应对上述风险。

我们还建立了一个由来自多个学科的高级领导组成的负责任人工智能工作组，在任何用例部署到生产环境之前评估和解决这些风险。我们现有的负责任的人工智能数据使用框架在我们研究新的用例时继续为我们提供护栏。这个框架被称为PURE，它确保我们能够以对客户有针对性(Purposeful)、预期性(Unsurprising)、尊重性(Respectful)和可解释性(Explainable)的方式使用数据。此外，我们正在构建能够确保以安全的方式采用大型语言模型的技术基础设施。

同时，作为MindForge联盟的一部分，我们与新加坡金融管理局合作，制定了探讨金融部门的生成式人工智能的风险和机遇的白皮书。

我们正处于一个历史转折点，我们都需要了解生成式人工智能在我们生活和工作中的作用。本行已经建立了一个既可以获得生成式人工智能的好处，又能够管理这个新兴领域风险的治理结构。

## 问3 星展经常说，以目标为导向是星展基因的一部分。这如何转化为银行经营业务或与社会互动的方式？

星展成立于1968年，前身为新加坡发展银行，旨在为国家的工业化提供资金，因此我们的理念中已经植入了深深的使命感。这体现了一个非常明确的方法，即我们经营业务的不仅仅是为了以任何可能的方式赚取利润，更重要的是为了能够在经济和社会中发挥有意义的作用，我们的行动必须始终反映这一目的。

多年来，银行和金融一直扮演着非常重要的角色，帮助个人为未来储蓄、买房或增加财富。银行还通过为贸易融资和提高营运资本效率来帮助企业成长。尽管银行家们偶尔会偏离轨道，但最可持续发展的银行模式都建立在为真实的人做真实的事情的基础之上。有鉴于此，星展的目标是为客户提供出色的解决方案和体验，为客户创造愉悦体验，并打造一家更具可持续发展的银行。

在制定业务策略时，我们总是从“我们在创造什么价值？为了谁？”出发。在大多数情况下，我们可以在创造这种价值的同时获得公平的回报。在某些情况下，我们会为了更大的利益而在短期回报上做出妥协。我们在从事新加坡外籍劳工业务中就是一个很好的例子。从纯粹的经济学角度来看，我们可以很容易地认为我们应该放弃这个无利可图的部分。但我们秉持我们担当人民银行的职责，迎难而上，竭力降低服务成本，达成业务可行性。

虽然我们的策略将继续发展，但作为我们业务的一部分，我们将审视我们能够做些什么来解决困扰我们世界的四个棘手问题：(i)气候变化；(ii)人口结构变化，特别是老龄化社会；(iii)收入不平等加剧和社会分化扩大；以及(iv)信任问题。这些问题非常难处理，但私营企业凭借其资源和人才库，在与政府和民间社会合作解决这些问题方面可以发挥积极作用。

以崇高使命为导向的第二个议程是需要维护客户对我们的信任。各种客户调查表明，雄厚的财务实力以及提供安全可靠银行业务的能力是获得信任的关键。星展拥有稳健的业务、稳健的资产负债表以及审慎的风险管理，是全球最安全的银行之一。我们也非常重视防止客户遭受快速发展的欺骗和欺诈手段的侵害。例如，我们在2023年推出了新的安全措施来阻止恶意软件威胁，让客户能把部分存款“锁”在指定户头里。

第三，创造超越银行业的影响力。2014年，星展成立了5,000万新元的星展基金会，以支持社会创业；2022年，本行宣布额外拨出1亿新元，创造新社区影响力篇，并支持其他慈善工作；2023年，本行进一步承诺在未来10年内提供高达10亿新元的资金，用于改善低收入和弱势群体的生活和生计。

从根本上来说，星展的理念就是为客户、员工、股东和社会做正确的事情。我们致力于在建立可持续特许经营的过程中，通过善行，将本行业务做好做强。

高博德  
执行总裁  
星展集团控股有限公司



# 财务总监 陈述



我们连续三年取得创纪录的业绩，总收益、净利润和股本回报率均达历史新高，彰显了本行数码化转型的硕果。

## 特许经营数码化转型，结构性股本回报率增长

2023年，我们实现连续三年创纪录的业绩，净利润增长26%，达到103亿新元。总收益增长22%，首次突破200亿新元，主要得益于净息差的提高、手续费收入的回升以及创纪录的财资客户销售额。基本成本收入比率提高至39%。产质量持续保持弹性，特殊准备金和贷款占比保持在11个基点的低位。

值得注意的是，股本回报率达到了18%，显著高于前几年，使本行跻身全球表现最好的银行之列。股本回报率比2006年高出6个百分点，当时美联储加息同样超过5%，信贷条件也同样良好，彰显了本行在过去十年特许经营和数码化转型带来的结构性改善。与此同时，我们对同行的股本回报率优势正在扩大。

在2023年5月的数码投资者日上，本行强调了以数码化转型提高股本回报率的三种方式。

首先，股本回报率增长提高了我们作为主要的零售银行和企业客户银行的地位，加强了我们的来往和储蓄户头(current and savings account “CASA”)特许经营。在2020至2021年的量化宽松期间，我们的来往和储蓄户头存款增长

了60%，增长额为1,430亿新元，总额达到3,810亿新元，增速快于同行。其中超过一半的增长来自于外币，使本行能够以更强盈利能力增加外币贷款。尽管自2022年年中以来，由于利率上升，整个行业的来往和储蓄户头资金外流，但截至2023年底，来往和储蓄户头存款总额比2019年底高出480亿新元。本行的新元和外币的来往和储蓄户头比率在2023年分别为86%和35%，而2006年分别为69%和21%。

其次，技术和数据支持使本行能够以更好的客户定位和合作，在手续费收入中获得钱包份额。自2014年以来，我们的手续费收入以6%的复合年均增长率增长。增长速度明显快于同行，且2023年势头仍在持续。在2022年利率上升、地缘政治紧张局势加剧和整个行业出现下滑之后，本行实现了财富管理费用的强劲复苏。与前几年的平均水平相比，2022年的新资金净流入增加了一倍多，2023年保持在240亿新元。随着风险偏好在2023年回归，我们数码平台的使用便利性进一步刺激了客户将其资产管理额(assets under management “AUM”)转换为投资，从而推动了手续费收入的增长。

第三，由于我们将数据分析和人工智能用于早期预警和投资组合管理，降低了信贷成本。截至2018年，我们的信贷成本一直高于同业平均水平。

2022年，低利率之下带来的增长变得明显，并在2023年随着利率上升而凸显。本行于2021年成功整合了拉克什米·维拉斯银行(Lakshmi Vilas Bank)，并于2023年成功整合了花旗台湾个人银行业务，大幅扩展了我们在印度和台湾的业务范围，打下了盈利增长的坚实基础。

我们相信，假设利率和信贷条件更加正常化，这些举措将使本行的中期股本回报率保持在15-17%。

## 2023年创记录业绩

星展的净利息收入增长25%，至136亿新元，全年净息差扩大40个基点，至2.15%。值得注意的是，季度净息差在2022年四个季度上涨62个基点之后，2023年前三个季度继续上扬，拉大了与同行的差距，直到第四季度才有所放缓。净息差的提高得益于浮动利率资产和部分固定利率资产的重新定价。2023年，由于来往和储蓄户头资金外流有所缓解，存款成本增长速度较慢。

不包括财资市场的业务净利息收入增长更快，增幅为33%，净息差增加65个基点，至2.76%。随着利率上升，更高的融资成本和会计不对称导致财资市场的净利息收入受到更大拖累。这一拖累部分被财资市场非利息收入的较高收益所抵消。

贷款的变化不大在4,160亿新元。不含花旗台湾个人银行业务贷款增加的100亿新元，基础贷款减少了1%，即40亿新元。

贸易贷款下降8%，即30亿新元，占本行贷款全年下降的大部分，原因是业务减少和价格缺乏吸引力。

非贸易企业贷款稳定在2,460亿新元。尽管贷款渠道状况良好，但利率上升导致库存现金充足的企业还款增加。按地域划分，新加坡和印度的收入增长被大中华区的收入下降所抵消，大中华区的还款数额最大，原因是中国的利率明显较低。

房屋贷款变化不大，因为贷款被还款抵消。2023年4月实施新一轮降温措施后，由于新订单量较上年有所下降，与市场交易一致，因此支出有所下降。

其他个人贷款下降2%或10亿新元，因为财富管理客户在高利率环境下偿还了贷款。

存款增长3%至5,350亿新元。不含增加的120亿新元花旗台湾个人银行业务，基础存款保持稳定。与2022年相比，来往和储蓄户头外流速度有所放缓，并被定期

存款所取代。流动性依然充足，流动性覆盖率为144%，净稳定资金比率为118%，远高于监管要求。

净手续费收入增长9%，至33.8亿新元。信用卡收费增长22%，首次超过10亿新元，至10.4亿新元。信用卡消费连续三次创下纪录，旅游消费超过了疫情前的水平。花旗台湾个人银行业务的整合也促进了信用卡收费的增长。

财富管理费用上涨13%，至15.1亿新元，得益于强劲的新资金净流入、存款随着风险偏好回升而转向投资和银行保险，以及花旗台湾个人银行业务的贡献。

贷款相关费用增长21%，至5.54亿新元。随着债务和股权资本市场业务增加，投资银行费用增加3%至1.25亿新元。由于贸易融资和经纪交易量下降，交易服务费下降了4%。

其他非利息收入增长28%，达到31.5亿新元。财资客户销售额创历史新高，财资市场非利息收入也有所上升。

按业务部门划分，个人银行/财富管理收入增长35%，至89.6亿新元，主要得益于利率上升以及财富管理产品销售、信用卡和贷款费用的增长。财富管理收入增长至创纪录水平，资产管理规模增长23%，达到3,650亿新元的新高，这得益于强劲的新资金净流入和花旗台湾个人银行业务的整合。企业及机构银行收入增长22%，至93.6亿新元，现金管理收入因利率上升而增长73%。由于融资成本上升，财资市场收入下降38%，至7.25亿新元。

按地区划分，新加坡收入增长26%，至134亿新元。较高的利率提高了净息差，并抵消了贷款下降。因财资客户销售增加，以及信用卡和财富管理费用的增长，非利息收入有所提高。香港收入增长10%，至32.1亿新元，主要原因是净息差扩大，而非利息收入变化不大。大中华区其他地区得益于花旗台湾个人银行业务的合并，收入增长20%至14亿新元，净利息收入和非利息收入增长了两位数。

支出增长14%，至80.6亿新元，主要是员工加薪和人数增加导致的员工成本增加。不含花旗台湾个人银行业务和非经常性技术及其他成本的开支增长10%，基本成本收入比为39%。

扣除准备金前的利润增长29%，达到创纪录的121亿新元。

## 资产负债表保持强劲

全年资产质量保持弹性。不良资产变动不大，为50.6亿新元，不良贷款率保持在1.1%不变。新的不良资产构成仍然很低，被还款和减记所抵消。特殊准备金占贷款11个基点，即5.12亿新元，略高于一年前的8个基点，仍低于周期平均水平。一般准备金为7,800万新元，前一年为减记9,800万新元。

准备金储备总额为64.8亿新元，一般准备金储备为39.0亿新元，特殊准备金储备为25.8亿新元。包括抵押品，准备金覆盖率分别为128%和226%。

资本依然强劲，普通股一级资本比率保持在14.6%不变。6.6%的杠杆率是监管要求3%的两倍多。

## 加强台湾特许经营

2023年8月12日进行了花旗台湾个人银行业务的整合，使星展成为台湾资产最大的外资银行，在存款、信用卡和投资方面处于领先地位。整合后的贷款增加100亿新元，存款增加120亿新元，本行所管理的投资资产增加200亿新元。花旗台湾个人银行业务还将星展银行台湾的信用卡账户增加了五倍，达到300多万。

## 股息增高提振股东总回报

年内股东总回报率为5%。本行年内派发了每股2.30新元的股息(包括2022年第四季度和2023年第一季度每股新元42分的普通股股息，2023年第二和第三季度每股新元48分的普通股股息，以及2022年新元50分的特别股息)。股息部分抵消了股价2%的缓和下跌。

## 红股发行和股息进一步增加

董事会提议最终股息为每股新元54分，比上一次增加6分。这使得本财政年度的普通股股息达到每股1.92新元，相较于上一年，全年股息增加新元42分，股息增长率为28%。

此外，董事会还提议以每10股普通股送1股的方式发行红股。从2024年第一季度中期股息派发开始，红股可兑现金股息，加快股东资本回收的步伐。除非出现不可预见的情况，在扩股的基础上，未来年化普通股股息将比2023年增加24%，达到每股2.16新元。

## 前景

在撰写本陈述时，宏观经济前景在经历了长期的不确定性后变得相对稳定。人们一致认为，利率已经见顶，而争论的焦点是降息的速度。国际货币基金组织最近将对2024年全球经济增长率的预测从之前的2.9%上调至3.1%，称软着陆的可能性更高。随着清晰度增加，消费者和投资者的信心也有所增强。

更好的前景将支持我们来年的业务发展。我们预计净利息收入将维持在2023年左右的水平，因为贷款增长抵消了净息差略微下降的影响。手续费收入将以两位数的百分比增长。财富管理费用随着投资者信心的增强和强劲的新资金净流入而增长，同时信用卡费用得益于消费和旅游的进一步增长。所有这些收入流也将得益于花旗台湾个人银行业务整合的全周期影响。

尽管资产质量仍具有弹性，但我们假设信贷成本将开始正常化，特殊准备金将向17-20个基点移动。如果信贷成本的恶化超出了我们的假设，我们有能力发行前几年谨慎建立的一般准备金覆盖。

如果这些预测成立，我们预计未来一年的全年收益将达到创纪录水平，股本回报率将在15-17%的中期范围内。

林淑慧  
财务总监  
星展集团控股有限公司



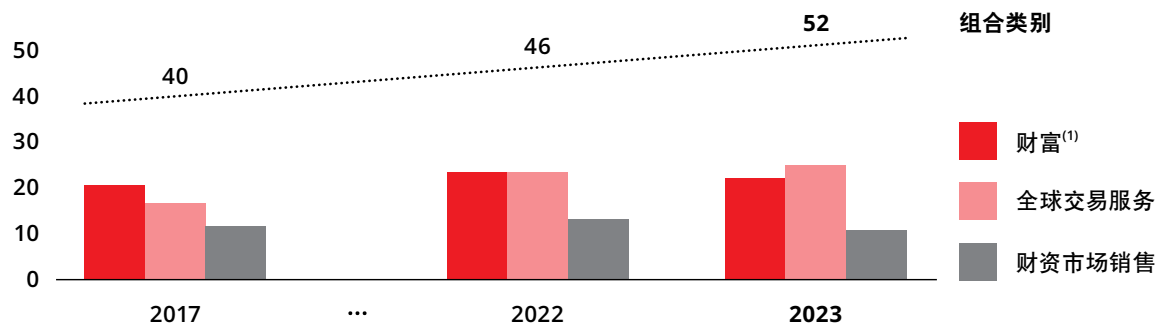
## (A) 数码化

2023年，我们在数码化转型方面持续取得重大进展。对于新加坡和香港的个人和中小企业，数码客户的比例超过了2017年设定的目标60%，达到62%。数码细分的每客户收入和股本回报率持续优于传统客户，这证实了数码化在提高个人参与度和运营效率方面的价值。数码客户创造的平均收入是传统客户的三倍，彰显了客户持有的产品更加多样化，以及交易量的进一步提升。在实现了本行的数码应用目标后，我们的重点转向了获得更大钱包份额方面的工作。在5月份的投资者日，我们概述了我们的方法，包括使用数据和人工智能/机器学习模型来轻推超个性化发展，并提高产品采用率和每位客户的收入。

不包括新加坡和香港的个人和中小企业业务，数码化转型在整个集体中变得更加普遍。在投资者日，我们强调了近年来数码化工作在亚洲财富管理、交易服务和财资客户销售领域的扩展。这些高股本回报率细分市场的收入占本行收入的比例从2017年的40%上升到2022年的46%，并在2023年进一步上升到52%，其中财富管理、交易服务和财资客户销售的收入均达到了创纪录的水平。本行在这些领域的数码化努力，例如利用数据和人工智能/机器学习为关系经理提供洞察力，以更好地吸引客户；投资应用程序编程接口(application programming interfaces "API")和核心处理能力，以抓住低价值实时支付的机会、供应链融资和财资客户解决方案；助力本行成为越来越多财富管理和商业客户首选银行的目标尽早实现。这促进了外币存款的加速增长，并以手续费收入客户和司库客户收入的业务为基础，提高了交叉销售的金额。

### 高股本回报率业务增长

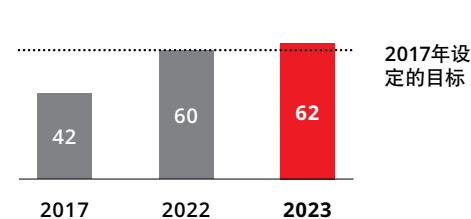
#### 收入(占集团的百分比)



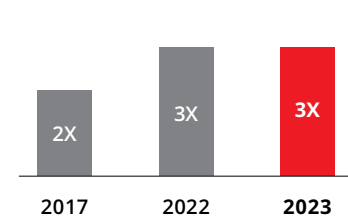
(1) 财富收入包括丰盛理财、丰盛私人客户和私人银行

在印度、印尼、中国大陆和台湾等成长型市场，本行通过利用数码化，在应对历史上规模以下的挑战方面取得了进展。在投资者日，我们解释了本行在这些市场的实体数码化处理，并概述了本行的目标，即发展高质量的个人和中小企业客户基础，并随着规模的扩大提高股本回报率。本行利用广泛的应用程序编程接口和紧密联系网的能力，通过生态系统合作伙伴关系有效地扩展了本行的业务范围。我们还通过无机收购扩大了我们的业务。在台湾，我们收购了花旗台湾个人银行业务，使星展在存款、信用卡和投资方面，荣膺台湾资产规模最大的外资银行。2020年收购拉克什米·维拉斯银行(Lakshmi Vilas Bank)也是为了扩大规模。拉克什米·维拉斯银行极大地扩展了本行在印度的网络和客户基础，提供了一个扩展平台来覆盖本行的数码银行功能。自2017年以来，包括生态系统合作伙伴关系和收购在内，本行四个成长型市场的客户累计增长约800万。在同一时期，来自这些市场的总收益增长了84%，净利润猛增了近5倍。

#### 客户数码业务份额(%)



#### 数码与传统的收入倍数



## (B) 业务单位绩效

个人银行/财富管理业务总收入增长35%，至89.6亿新元。净利息收入增长45%，至62亿新元，这主要得益于净息差和存贷款的增长。由于投资产品、银行保险、信用卡和贷款费用的增加，非利息收入增长16%至27.6亿新元。支出增加16%，至44.1亿新元。由于专项拨备金增加，准备金总额增加71%至2.7亿新元。税前利润增长59%，达到42.8亿新元。

企业及机构银行业务总收益增长22%，至93.6亿新元，而现金管理收入的增长，抵消了贸易融资收入下降的影响。支出增加10%，至24.9亿新元。由于一般准备金减记较低，准备金总额从一年前的2.04亿新元冲回上升至8,800万新元。税前利润增长20%，至67.9亿新元。

财资市场总收益下降38%至7.25亿新元，主要是由于利率、信贷和外汇业务的贡献减少，部分被股票衍生品业务收入增加所抵消。由于业务相关费用增加，支出增加2%至6.3亿新元。税前利润下降85%，至8,700万新元。

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>2023年</b>					
净利息收入	6,195	7,153	938	(644)	13,642
手续费及佣金净收入	2,004	1,370	10	-	3,384
其他非利息收入	758	834	193	1,369	3,154
<b>总收益</b>	<b>8,957</b>	<b>9,357</b>	<b>1,141</b>	<b>725</b>	<b>20,180</b>
支出 <sup>(1)</sup>	4,412	2,489	525	630	8,056
无形资产摊销	-	-	9	-	9
信贷和其他损失准备金	270	88	217	15	590
联营公司及合资公司的利润/亏损净额	-	7	200	7	214
<b>税前利润</b>	<b>4,275</b>	<b>6,787</b>	<b>590</b>	<b>87</b>	<b>11,739</b>
<b>2022年</b>					
净利息收入	4,270	5,569	880	222	10,941
手续费及佣金净收入	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
无形资产摊销	-	-	-	-	-
信贷和其他损失准备金	158	(204)	293	(10)	237
联营公司及合资公司的利润/亏损净额	-	-	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>

(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33%,至143亿新元,净息差扩大65个基点,至2.76%。贷款和其他有息资产的收益率随着利率的上升而重新定价。尽管存款成本也在上升,但与资产收益率相比,上升的速度要慢一些。

商务账簿净利息收入的增长受财资市场净利息收入下降的影响。随着利率上升,财资市场的运营面临着融资成本的增加。财资市场的净利息收入的拖累被非利息收入的增长部分抵消。

整体净利息收入增长25%,至136亿新元。

贷款总额增长1%,按固定汇率计算增长60亿新元,至4,220亿新元。花旗台湾个人业务的合并增加了100亿新元的贷款,远远抵消了因业务减少和无吸引力的定价。而导致的30亿新元的贸易贷款减少。非贸易企业贷款保持稳定。尽管贷款渠道健康,但利率上升还是导致还款增加。此外,今年上半年,中国企业贷款转向更廉价的在岸期权。房屋贷款变化不大,第四季度增长10亿新元,抵消了前九个月贷款的下降。因财富管理客户在高利率环境下偿还贷款,其他个人贷款下降10亿新元。

存款增长3%,按固定汇率计算增长130亿新元,至5,350亿新元。花旗台湾个人银行业务贡献了120亿新元,而基础存款则保持稳定。与2022年相比,来往和储蓄户头外流速度有所放缓,并被定期存款所取代。

### (D) 非利息收入

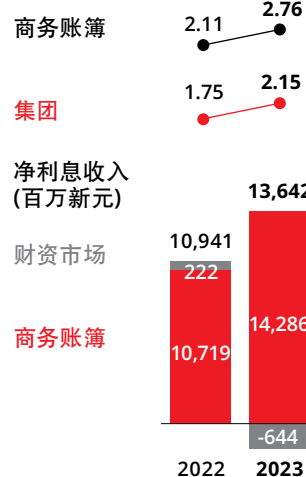
净手续费收入增长9%,至33.8亿新元。由于客户消费增加和花旗台湾个人银行业务的整合,信用卡费用增长22%,达新高10.4亿新元。

得益于强劲的新资金净流入,从存款到投资和银行保险的转变以及花旗台湾个人银行业务的贡献,财富管理增长13%至15.1亿新元。

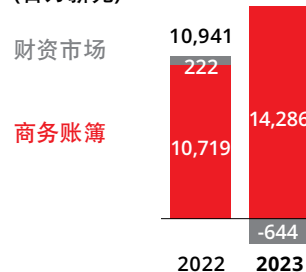
(1) 包括贸易和汇款、担保和存款相关费用

(2) 已支付的交换费净额

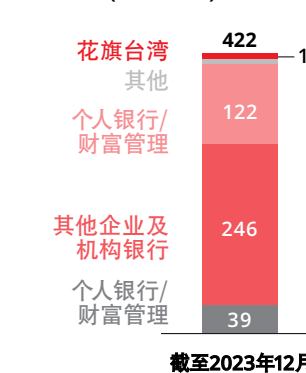
#### 净息差(%)



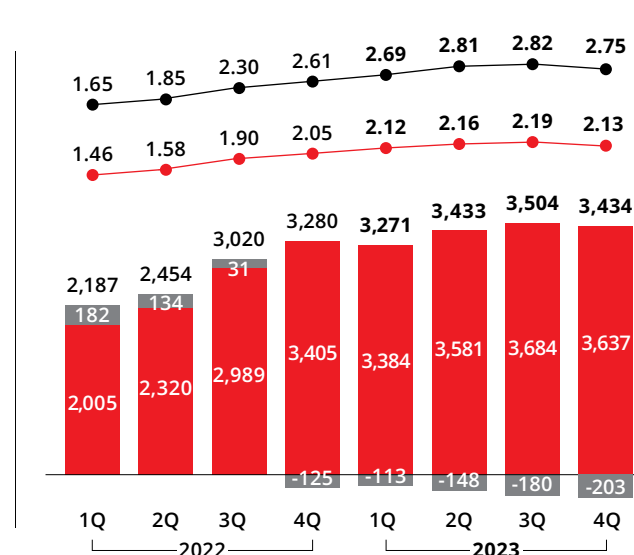
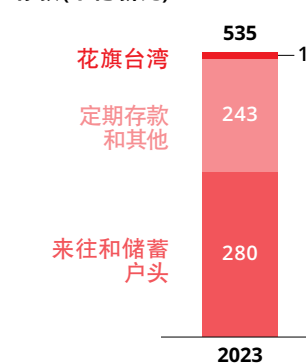
#### 净利息收入(百万新元)



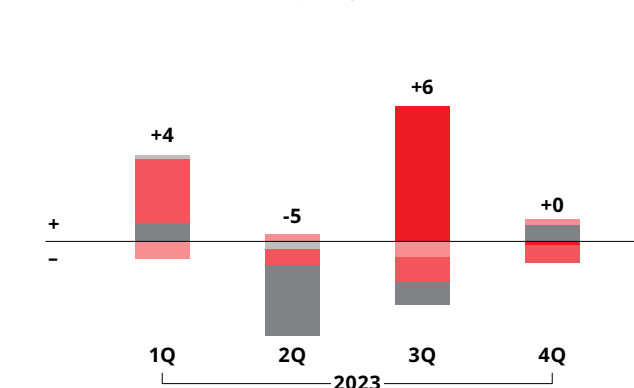
#### 贷款总额(十亿新元)



#### 存款(十亿新元)



#### 固定汇率变动



#### 固定汇率变动

	2022	2023
比例(%)		
来往和储蓄户头/存款总额	60	53
存贷款比率	79	78
流动性覆盖率	140	144
净稳定资金比率	117	118

#### 手续费收入

(百万新元)	2022	2023	年度同比(%)
投资银行	121	125	3
交易服务 <sup>(1)</sup>	929	896	(4)
贷款相关	459	554	21
信用卡 <sup>(2)</sup>	858	1,044	22
财富管理	1,330	1,505	13
<b>手续费及佣金收入</b>	<b>3,697</b>	<b>4,124</b>	<b>12</b>
减: 手续费及佣金支出	606	740	22
<b>手续费及佣金收入总净额</b>	<b>3,091</b>	<b>3,384</b>	<b>9</b>

因为与贷款相关的费用增加,部分被贸易融资放缓导致的交易服务费下降所抵消,来自其他业务的手续费收入增长了4%。

其他非利息收入增长28%,达到31.5亿新元。财资客户销售达到创纪录,财资市场的非利息收入也一样高。

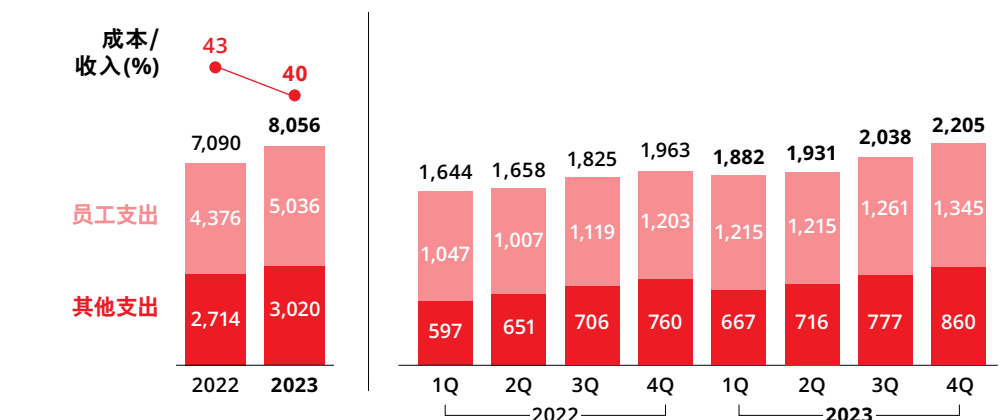
### (E) 支出

支出增长14%,至80.6亿新元,其中员工成本增长15%,至50.4亿新元。不包括花旗台湾个人银行业务和非经常性技术及其他成本,开支增长10%,基本成本收入比为39%。

#### 其他非利息收入

(百万新元)	2022	2023	年度同比(%)
净贸易收入	2,313	2,866	24
投资证券净收入	115	217	89
其他(包括租金收入和固定资产收益)	42	71	69
<b>总额</b>	<b>2,470</b>	<b>3,154</b>	<b>28</b>
商务账簿	1,518	1,785	18
财资市场	952	1,369	44
<b>总额</b>	<b>2,470</b>	<b>3,154</b>	<b>28</b>

#### 支出(百万新元)<sup>(1)</sup>



(1) 不包括一次性项目

### (F) 资产质量

不良资产变化不大,为50.6亿新元,不良贷款率维持在1.1%不变。新的不良资产形成率仍然很低,并被还款和减记所抵消。

特殊准备金为5.12亿新元,贷款额为11个基点,略高于去年同期的8个基点,但仍低于周期平均水平。一般准备金为7,800万新元,去年同期为9,800万新元的冲回。

准备金储备总额为64.8亿新元。一般准备金储备为39.0亿新元,其中包括22.0亿新元的一般准备金叠加。特殊准备金储备为25.8亿新元。不良资产的准备金覆盖率为128%,扣除抵押品后为226%。

(百万新元)	2022	2023
<b>期初不良资产</b>	<b>5,849</b>	<b>5,125</b>
<b>企业及机构和其他</b>	<b>(464)</b>	<b>(311)</b>
新不良资产	1,157	675
升级、结算及回收	(1,002)	(683)
注销	(619)	(303)
<b>个人银行/财富管理</b>	<b>(112)</b>	<b>(1)</b>
<b>转化</b>	<b>(148)</b>	<b>(83)</b>
<b>期末不良资产</b>	<b>5,125</b>	<b>4,730</b>
<b>花旗台湾个人银行</b>	<b>-</b>	<b>326</b>
<b>包括花旗台湾个人银行的期末不良资产</b>	<b>5,125</b>	<b>5,056</b>
<b>不良贷款比率(%)</b>	<b>1.1</b>	<b>1.1</b>
<b>特殊拨备金/贷款(基点)</b>	<b>8</b>	<b>11</b>
<b>累计一般和特殊准备金占比:</b>		
<b>不良资产</b>	<b>122</b>	<b>128</b>
<b>无担保不良资产</b>	<b>215</b>	<b>226</b>



# 2023年 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。

尽管集团在许多指标上都取得了创纪录的收益和优异的表现，但由于数码银行服务故障，我们在2023年的整体绩效评分卡表现比前一年有所下降。这影响到了执行总裁和集团管理委员会其他成员的可变薪酬。

更多“薪酬报告”相关内容，请参阅年报英文版第65至69页。

## 传统关键绩效指标(Key Performance Indicators “KPI”)(40%)

### 股东

#### 实现可持续增长

衡量财务成果和与风险相关的关键绩效指标，确保增长与所承担的风险、合规性和管制之间的平衡。

详情请参阅第27页。

### 客户

#### 让星展成为客户的首选银行

衡量客户满意度、关系深度和品牌实力的进步。

详情请参阅第27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

#### 改进客户体验进行管理架构

加强客户体验进行管理能力。

#### 提供差异化的客户体验和取得卓越的成果

在整个组织中扩大客户体验进行管理的采用，进一步利用人工智能/ 机器学习和实验，并加深对客户至上的关注，以提供差异化的客户体验、卓越的财务成果和愉快的员工体验。

详情请参阅第29页。

## 重点领域(40%)

### 继续我们的转型工作方式

在整个组织内扩展数码化和数据使用，改善员工福祉，深化变革型领导力，并实现人工智能/ 机器学习的工业化。

详情请参阅第30页。

### 加速现有业务进程

以跨市场的策略扩张和细分策略扩大和推动整个集团的价值。

详情请参阅第30页。

### 成为一家技术驱动型公司

展示数码化能力的价值，实现差异化的员工和客户体验，并探索新的增长机会。

详情请参阅第31页。

### 构建可持续发展特许经营

加强风险和合规框架，提高系统弹性，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

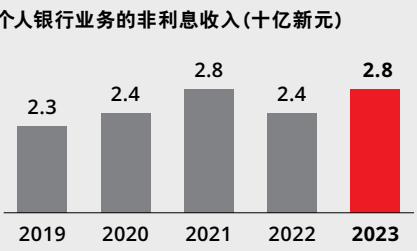
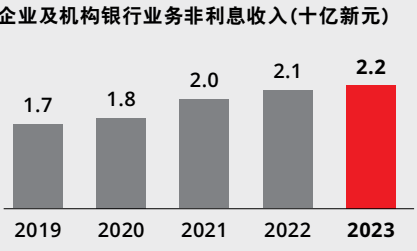
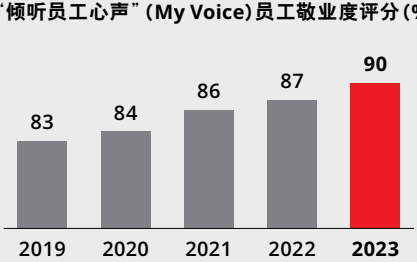
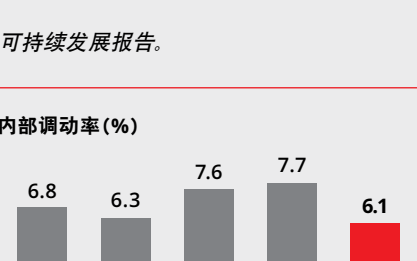
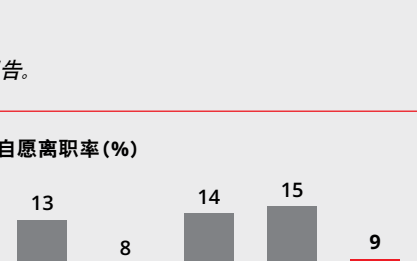
	关键绩效指标/ 目标	成果																						
股东	实现持续的收入增长	得益于净息差上升、手续费收入反弹和创纪录的财资客户销售额，总收益增长22%，首次突破200亿新元大关。	<p>收入(百万新元)</p> <table border="1"> <tr><th>年份</th><td>2019</td><td>2020</td><td>2021</td><td>2022</td><td>2023</td></tr> <tr><th>收入</th><td>14,544</td><td>14,592</td><td>14,188</td><td>16,502</td><td>20,180</td></tr> </table>	年份	2019	2020	2021	2022	2023	收入	14,544	14,592	14,188	16,502	20,180									
	年份	2019	2020	2021	2022	2023																		
	收入	14,544	14,592	14,188	16,502	20,180																		
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	成本收入比提高了3个百分点，达到40%。支出增长14%，至80.6亿新元，主要原因是加薪和员工人数增加导致员工成本增加。不计花旗台湾和非经常性技术及其他成本的支出增长10%，基本成本收入比为39%。	<p>成本/ 收入(%)</p> <table border="1"> <tr><th>年份</th><td>2019</td><td>2020</td><td>2021</td><td>2022</td><td>2023</td></tr> <tr><th>成本/收入</th><td>43</td><td>42</td><td>46</td><td>43</td><td>40</td></tr> </table>	年份	2019	2020	2021	2022	2023	成本/收入	43	42	46	43	40										
年份	2019	2020	2021	2022	2023																			
成本/收入	43	42	46	43	40																			
根据风险承受度，审慎地增加风险敞口	资产质量保持弹性。由于新的不良资产构成仍然很低，被还款和减记所抵消，因此不良资产下跌1%。不良贷款率维持在1.1%不变。特殊准备金占贷款11个基点，略高于一年前的8个基点，仍低于周期平均水平。一般准备金为7,800万新元，前一年为冲回9,800万新元。	<p>特殊准备金/ 平均贷款额(基点)</p> <table border="1"> <tr><th>年份</th><td>2019</td><td>2020</td><td>2021</td><td>2022</td><td>2023</td></tr> <tr><th>特殊准备金/平均贷款额</th><td>20</td><td>31</td><td>12</td><td>8</td><td>11</td></tr> </table>	年份	2019	2020	2021	2022	2023	特殊准备金/平均贷款额	20	31	12	8	11										
年份	2019	2020	2021	2022	2023																			
特殊准备金/平均贷款额	20	31	12	8	11																			
提供稳定的股本回报率(return on equity “ROE”)	由于过去十年中的特许经营和数码化转型业务在较高利率环境下获得了可观的收益，股本回报率升至创纪录的18.0%，显著高于前几年。	<p>股本回报率(%)</p> <table border="1"> <tr><th>年份</th><td>2019</td><td>2020</td><td>2021</td><td>2022</td><td>2023</td></tr> <tr><th>股本回报率</th><td>13.2</td><td>9.1</td><td>12.5</td><td>15.0</td><td>18.0</td></tr> </table>	年份	2019	2020	2021	2022	2023	股本回报率	13.2	9.1	12.5	15.0	18.0										
年份	2019	2020	2021	2022	2023																			
股本回报率	13.2	9.1	12.5	15.0	18.0																			
满足对风险和管制的期望，包括服务可靠性和卓越运营	2023年的几次数码银行服务故障使集团未能达到目标。监管机构采取了几项措施，包括增加运营风险资本费用，以及暂停6个月进行非必要的信息技术变更。因此，科技与营运风险管制的绩效评分卡评级与前一年相比明显降低。自2023年5月以来，我们启动了一项加强技术弹性的计划。																							
客户	实现跨市场和细分市场客户满意度的广泛提高	由于客户经理满意度、财富管理解决方案和洞察的改善，财富管理的客户参与度得分有所提高。尽管新加坡的数码银行服务故障带来了挑战，但个人银行业务的参与度得分仍然很高。作为对故障的回应，我们将继续加强我们的数码服务可用性和恢复流程。我们提高了在大型企业中的市场渗透率，在Coalition Greenwich调查指数中从第二位升至第一位。我们的中小企业区域客户参与度指数维持在4.45的高位。此外，我们不断获得行业奖项，包括“亚太地区最佳移动银行应用环球金融数码奖”，“欧洲货币市场领导者(国内类别)”和“全球最佳整体服务 - 非金融机构现金管理”。	<p>客户参与度评分<sup>(1)</sup>(Customer engagement score “CES”)</p> <table border="1"> <thead> <tr> <th></th> <th>2023</th> <th>2022</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>个人银行业务的CES</td> <td>4.22</td> <td>4.31</td> </tr> <tr> <td>财富管理业务的CES</td> <td>4.31</td> <td>4.26</td> </tr> <tr> <td>中小企业银行业务的CES</td> <td>4.45</td> <td>4.45</td> </tr> <tr> <td>亚洲大型企业市场渗透率排名</td> <td>1<sup>st</sup></td> <td>2<sup>nd</sup></td> </tr> <tr> <td>CSISG<sup>(2)</sup>，金融和保险业评级</td> <td>75.9</td> <td>74.9</td> </tr> <tr> <td>CSISG，金融和保险行业排名</td> <td>1<sup>st</sup></td> <td>2<sup>nd</sup></td> </tr> </tbody> </table>		2023	2022	个人银行业务的CES	4.22	4.31	财富管理业务的CES	4.31	4.26	中小企业银行业务的CES	4.45	4.45	亚洲大型企业市场渗透率排名	1 <sup>st</sup>	2 <sup>nd</sup>	CSISG <sup>(2)</sup> ，金融和保险业评级	75.9	74.9	CSISG，金融和保险行业排名	1 <sup>st</sup>	2 <sup>nd</sup>
	2023	2022																						
个人银行业务的CES	4.22	4.31																						
财富管理业务的CES	4.31	4.26																						
中小企业银行业务的CES	4.45	4.45																						
亚洲大型企业市场渗透率排名	1 <sup>st</sup>	2 <sup>nd</sup>																						
CSISG <sup>(2)</sup> ，金融和保险业评级	75.9	74.9																						
CSISG，金融和保险行业排名	1 <sup>st</sup>	2 <sup>nd</sup>																						

(1) 评分标准：1=最差，5=最佳。资料来源：凯捷管理顾问公司和Qualtrics的财富管理以及Qualtrics的个人银行业务进行客户满意度调查。基于怡安翰威特(Aon Hewitt)的中小企业银行业务和格林威治联营公司(Greenwich Associates)的大型企业市场渗透率排名。

(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研究于每年第四季度进行(即2023年的现场调查在2022年第四季度进行)。



传统关键绩效指标

关键绩效指标/ 目标	结果																							
<b>客户</b> 深化客户关系	个人银行业务的非利息收入增长16%至28亿新元，部分得益于因花旗台湾个人银行业务的整合所带来的投资产品、银行保险和信用卡业务的增长。  企业及机构银行业务非利息收入增长4%至22亿新元，这得益于客户关系加深带来的贷款和现金管理费增加，但部分被贸易费用的下降所抵消。																							
	<div style="display: flex; justify-content: space-between;"> <div style="width: 45%;"> <p><b>个人银行业务的非利息收入(十亿新元)</b></p>  <table border="1"> <caption>个人银行业务的非利息收入(十亿新元)</caption> <tr><th>年份</th><td>2019</td><td>2020</td><td>2021</td><td>2022</td><td>2023</td></tr> <tr><th>收入</th><td>2.3</td><td>2.4</td><td>2.8</td><td>2.4</td><td>2.8</td></tr> </table> </div> <div style="width: 45%;"> <p><b>企业及机构银行业务非利息收入(十亿新元)</b></p>  <table border="1"> <caption>企业及机构银行业务非利息收入(十亿新元)</caption> <tr><th>年份</th><td>2019</td><td>2020</td><td>2021</td><td>2022</td><td>2023</td></tr> <tr><th>收入</th><td>1.7</td><td>1.8</td><td>2.0</td><td>2.1</td><td>2.2</td></tr> </table> </div> </div>	年份	2019	2020	2021	2022	2023	收入	2.3	2.4	2.8	2.4	2.8	年份	2019	2020	2021	2022	2023	收入	1.7	1.8	2.0	2.1
年份	2019	2020	2021	2022	2023																			
收入	2.3	2.4	2.8	2.4	2.8																			
年份	2019	2020	2021	2022	2023																			
收入	1.7	1.8	2.0	2.1	2.2																			
<b>员工</b> 保持员工敬业度	多年来，我们一直专注于提升员工体验和敬业度，我们的员工敬业度得分达到了创纪录的90%(+3%)，比Kincentric's亚太地区金融服务行业的平均水平高出17个百分点。由于我们的共同努力，我们在员工福祉、学习与发展以及调查跟进方面的得分都有了显著提高。  借出色的员工敬业度得分，我们连续第8年被Kincentric's评为亚太地区最佳雇主。  <i>更多“增强员工敬业度和文化”相关内容，请参阅英文版可持续发展报告。</i>																							
	<div style="display: flex; justify-content: space-between;"> <div style="width: 45%;"> <p><b>“倾听员工心声”(My Voice)员工敬业度评分(%)</b></p>  <table border="1"> <caption>“倾听员工心声”(My Voice)员工敬业度评分(%)</caption> <tr><th>年份</th><td>2019</td><td>2020</td><td>2021</td><td>2022</td><td>2023</td></tr> <tr><th>评分</th><td>83</td><td>84</td><td>86</td><td>87</td><td>90</td></tr> </table> </div> </div>	年份	2019	2020	2021	2022	2023	评分	83	84	86	87	90											
年份	2019	2020	2021	2022	2023																			
评分	83	84	86	87	90																			
为我们的员工提供内部调动机会，以加强职业和个人发展	我们致力于通过在本行内部提供各种职业机会来促进员工的长期专业和个人成长。iGrow是一个由人工智能/机器学习驱动的工具，可帮助员工识别和培养技能，包括内部调动性，以实现他们的职业目标。继2022年在新加坡和香港成功推出iGrow后，我们于2023年将其推广到中国和其他核心市场。  2023年，约30%的职位由内部候选人填补。由于较低的离职率，空缺职位减少，导致我们的内部流动性从2022年的7.7%下降到2023年的6.1%。  <i>更多“员工发展”相关内容，请参阅英文版可持续发展报告。</i>																							
	<div style="display: flex; justify-content: space-between;"> <div style="width: 45%;"> <p><b>内部调动率(%)</b></p>  <table border="1"> <caption>内部调动率(%)</caption> <tr><th>年份</th><td>2019</td><td>2020</td><td>2021</td><td>2022</td><td>2023</td></tr> <tr><th>率</th><td>6.8</td><td>6.3</td><td>7.6</td><td>7.7</td><td>6.1</td></tr> </table> </div> </div>	年份	2019	2020	2021	2022	2023	率	6.8	6.3	7.6	7.7	6.1											
年份	2019	2020	2021	2022	2023																			
率	6.8	6.3	7.6	7.7	6.1																			
维持或降低自愿离职率	由于外部就业市场状况以及我们支持员工福祉和促进增长和发展的举措，整个集团的自愿离职率从2022年的14.7%下降到2023年的8.8%。我们所有核心市场的离职率一直低于市场平均水平。																							
	<div style="display: flex; justify-content: space-between;"> <div style="width: 45%;"> <p><b>自愿离职率(%)</b></p>  <table border="1"> <caption>自愿离职率(%)</caption> <tr><th>年份</th><td>2019</td><td>2020</td><td>2021</td><td>2022</td><td>2023</td></tr> <tr><th>率</th><td>13</td><td>8</td><td>14</td><td>15</td><td>9</td></tr> </table> </div> </div>	年份	2019	2020	2021	2022	2023	率	13	8	14	15	9											
年份	2019	2020	2021	2022	2023																			
率	13	8	14	15	9																			

转型 —— 创造愉悦体验

2023目标	结果
<b>向通过客户体验进行管理(Managing through Journeys “Mtjs”)转型</b>	提高和构建通过客户体验进行管理的能力  我们增强了通过客户体验进行管理框架，以推动规模化敏捷，并在通过客户体验进行管理中进一步嵌入实验和客户发掘。我们进一步通过工作台和集成工作流程达成团队紧密协作，并推出屡获殊荣的创新产品。  我们在商业智能仪表板中自动执行绩效管理指标，使团队能够获得实时的客户和业务洞察，并迅速采取行动。我们的绩效薪酬框架将体验目标和成果与个人奖励和认可保持一致，确保整个体验的一致性和问责制。
提供差异化的客户体验和卓越的成果	我们的个人银行业务不断成熟和扩大。  在信用卡和消费金融业务方面，我们为客户提供了超个性化的解决方案，不断创新优化客户体验，并对香港的现有产品(如Pay & Transfer和Card+)进行了行业领先的改进。我们在印尼、中国和印度建立了消费金融生态系统合作伙伴关系，使贷款量增长了118%。  在我们的财富管理业务中，我们扩大了人工智能/机器学习模型的使用，通过数码渠道为客户提供个性化推荐，使客户关系经理能够更好地提高客户参与度，并推动新客户获取。这些举措加上利率上升，使财富管理的总收益增长了46%。此外，我们还将客户体验思维扩展到我们的私人银行业务，以优化客户引导和服务体验。  在我们的存款和抵押贷款业务中，我们通过人工智能/机器学习和实验来控制存款流出和管理抵押贷款的流失，通过合作伙伴关系提高数码化程度并优化客户体验，从而捍卫了我们的市场份额。在新加坡零售业务中，我们通过缩短周转时间和改善客户引导流程来改善客户体验。这些工作使我们能够巩固我们的市场领导地位，包括我们在数码和非数码渠道的银行保险领域的领导地位。  我们通过采用数据驱动的方法和加强数码能力来增强企业及机构银行业务流程。  在全球供应链业务方面，我们推出了多项创新，包括简化供应商服务流程并深化供应商联系的DBS IDEAL供应商中心，以及香港基于数据的供应商融资解决方案，该解决方案获得了《环球金融》颁发的全球创新奖。我们还简化了在香港的开户流程，将周转时间缩短了五倍，并利用印度的合作伙伴数据来提高潜在客户转化率。这些举措使新的供应链融资和数码解决方案的数量翻了一番，资产增长了28%。  在中小企业业务中，我们采用了带有实时杠杆的控制塔和商业智能仪表盘，以推动新加坡、香港和印度的业务发展。我们还利用数据和人工智能/机器学习，推出量身定制的解决方案和服务，更好地满足客户需求，并给存款流出把关。我们以数据为导向和以客户为中心的运营模式，在高利率环境的支持下，实现了44%的收入增长。  我们在企业交易外汇业务中进一步推进数码解决方案，以提高客户参与度并增强动态定价。尽管市场环境充满挑战，但这仍有助于数码外汇收入的增长。为了表彰我们的能力，我们被《环球金融》评为全球最具创新力的外汇银行和新加坡和亚太地区最佳外汇提供商。通过客户体验进行管理工作方式扩展到个人外汇业务，我们还实现了新加坡的财富管理外汇收入增长21%。  <i>更多相关内容，请参阅第8页“主席与执行总裁致股东书”。</i>



## 选定的重点领域

	2023目标	成果
<b>继续我们的转型之旅</b>	在整个组织内扩展数字化和数据使用，改善员工福祉，深化变革型领导力，并实现人工智能/机器学习的工业化。	<p>风险管理、人力资源和财务等支持部门通过加强数字化和数据以及人工智能/机器学习的使用，提高了内部流程的效率和有效性。我们将风险管理工作流程数字化，以减少团队之间的人工交接并改善风险管制，同时采用分析来支持替代贸易贷款和平台合作伙伴关系。我们部署了招聘模型，以促进对员工的预筛选，并部署了保留模型，以成功留住高潜逃风险的员工。我们还实现了各部门财务数据的民主化，以促进更有效的决策。</p> <p>我们持续强调员工福祉的改善，我们的Kincentric“倾听员工心声”的员工福祉得分为89%，比其他金融服务机构高出10个百分点。变革型领导力培训还有助于提高员工福祉、工作压力和心理安全的分数。我们获得了关于领导力培训在促进团队协作和打破团队之间的界限方面的有效性的积极反馈，很大一部分经理在此类培训后获得了更高的评价。</p> <p>我们在人工智能/机器学习的产业化方面取得了重大进展，部署了350多个用例和800多个模型。因此，我们从人工智能/机器学习中获得的经济效益比上一年增加了一倍多。这得益于我们对数据平台和人工智能协议平台的持续投资，将我们的模型部署时间缩短了30%。我们的努力使我们在Evident AI领导力指数中名列前茅。我们还开发了生成式人工智能功能和治理框架，并试点了几个用例，取得了颇有前景的成果。</p> <p><i>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”。</i></p>
<b>加速现有业务进程</b>	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	<p>我们进一步深化了在新加坡零售和中小企业领域的数码银行业务能力，将我们的零售人工智能/机器学习相关收入翻了一番，并通过内容丰富的助推吸引了85%的中小企业客户。我们在新加坡的家族理财办公室业务也获得了市场份额，在已设立的1,100个单一家族理财办公室业务中，有超过三分之一的人加入。我们的家族理财办公室业务的资产管理持续增长21%，我们的整体财富专营权的净新资金超过了200亿新元的里程碑。我们还继续实现数码财务规划，星展理财导航(DBS NAV Planner)的月活跃用户群增长了57%，达到110万活跃用户。</p> <p>尽管中国重新开放边境后复苏放缓，但我们从新能源汽车、科技、媒体和电信(TMT)、高端制造业以及能源、可再生能源和基础设施等新兴行业获得的新企业客户增长了44%以上。我们的财富管理业务的新资金流入也几乎翻了一番。在香港，我们的大湾区/中国大陆个人财富和企业客户户头数量新增了一倍多。</p> <p>随着花旗台湾个人银行业务的成功整合，星展银行台湾现在是台湾资产规模最大的外资银行。星展在台湾的品牌认知度显著提升，个人客户群的大幅扩大将促进各业务的协同效应，加速增长。</p> <p>拉克什米·维拉斯银行(Lakshmi Vilas Bank)与星展印度的整合扩大了我们在印度的业务范围，覆盖了500多家分行，使星展印度能够发展个人银行和中小企业银行业务以及存款基础，以推动未来的扩张。我们通过数据驱动的分析增强了中小企业数码贷款能力，并将我们的业务扩展到100个关键的中小企业中心。我们还通过推出星展信用卡和经济适用房融资，以及扩大与Bajaj Finance、Cred和IIFL的合作伙伴关系，继续加强我们的个人银行服务。</p> <p>我们继续深化和扩大在印尼的客户关系、区域连通性以及生态系统合作伙伴关系。我们还专注于发展来往与储蓄户头，以保持净息差并提高盈利能力。尽管利率上升对交易和财富管理收入构成挑战，但我们仍实现了29%的收入增长。我们继续利用人工智能/机器学习以及持续的实验来提高盈利能力。</p> <p><i>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页的“企业及机构银行业务主管声明”和第38页的“个人银行/财富管理主管声明”。</i></p>

## 选定的重点领域

	2023目标	成果
<b>成为一家科技驱动型公司</b>	展示数码化能力的价值，实现差异化的员工和客户体验，并探索新的增长机会。	<p>5月，我们举办了“数码投资者日”活动，以加深投资者对我们数码化工作如何创造可持续股东价值的理解。我们展示了整个集团普遍的数码化转型，并分享了我们在增长型市场中以数码为主导的策略演变，以及对具有高增长潜力的新业务的追求。</p> <p>我们为员工配备了执行任务的一站式平台，并促进了工作流程的自动化和优化，从而不断提升生产力。这使得我们的Kincentric“倾听员工心声”(My Voice)在生产力方面的得分为88%，比其他金融服务机构高出19个百分点。我们通过引入17个新合作伙伴并通过应用程序编程接口(application programming interfaces "API")和数码平台加强合作伙伴集成，扩大和深化了我们的生态系统合作伙伴关系。我们推出了供应商自助支付工具，并建立了实时供应商反馈渠道，以加深与企业供应链生态系统中供应商的互动。</p> <p>我们通过数码体验实现卓越客户体验，使得我们从生态系统获得的零售客户数量比一年前增加了一倍多。</p> <p>尽管市场环境不利，在加密货币的平均市值普遍下降的背景下，星展数码资产生态系统(DBS Digital Asset Ecosystem)的托管资产继续增长超过10亿新元。作为守护者计划(Project Guardian)的一部分，我们还与印度国家银行(SBI)和瑞银(UBS)合作，在公共区块链上使用原生发行的数码债券进行了世界上首笔实时回购交易。我们推出了DBS BetterWorld，这是一个突出社会企业应对全球食物浪费挑战的游戏化的元宇宙体验。</p> <p>我们的合资企业稳步发展。Partior完成了多云平台升级，成为第一个可操作的基于区块链的市场基础设施，供银行处理多币种批发交易。全球碳交易平台和项目市集(Climate Impact X "CIX")在其CIX交易所发行的交易和清算信贷额度突破了100万吨的里程碑。</p> <p><i>更多相关内容，请参阅第8页“主席与执行总裁致股东书”、第20页的“财务总监陈述”、第34页的“信息总监陈述”和第36页的“企业及机构银行主管声明”。</i></p>
<b>构建可持续发展特许经营</b>	加强风险和合规框架，提高系统弹性，并倡导可靠的银行业务、负责任的商业惯例和创造超越银行业的影响力。	<p>2023年发生一系列数码银行服务故障之后，我们实施了技术风险管理提升计划(Technology Risk Management Uplift Programme "T-Up")，重点关注变更管理、系统弹性/恢复、事件管理以及技术风险和监督。我们继续加强我们的技术治理、人员/领导力、系统和流程。</p> <p>我们继续利用数据分析和监控能力来打击金融犯罪，特别是改进对高风险支付交易的检测。我们实施安全工具来保护客户免受恶意软件诈骗的侵害。我们还使客户能够以数码方式锁定他们的资金，以降低未经授权的数码资金流出的风险。</p> <p>我们加强客户对转型规划、融资和生态系统伙伴关系的参与，加速了我们的气候议程。我们开始与排放量最大的客户进行强有力的合作，并开发了数码工具，使客户关系经理能够根据基于科学的基准模拟客户的排放概况。此外，我们加强了信贷风险承保的气候风险管理和治理，建立了集中的气候数据基础设施，增强了情景分析模型，并在员工的气候知识方面进行了投入。截至2023年12月，我们对可持续融资<sup>1</sup>(贷款和贸易融资)的承诺(扣除还款额)约为700亿新元，高于上一年的510亿新元。</p> <p>我们积极参与政府、监管和行业工作组，如格拉斯哥净零金融联盟(Glasgow Financial Alliance for Net Zero "GFANZ")和新加坡金融管理局绿色金融行业工作组(MAS Green Finance Industry Taskforce "GFIT")，以支持和制定有关新兴主题的政策和指导，例如转型和转型规划、亚洲煤炭发电的逐步淘汰管理以及新加坡-亚洲可持续金融分类体系。</p> <p>星展基金会从近2,000名申请者中选出了24家企业，为其影响力授予了370万新元。星展基金会社区影响力分会于2022年推出的10个首届项目，对390万受益人产生了积极影响，并产生了220万公斤的食品影响。另外，我们还承诺为11个新项目提供560万新元，旨在为社区的弱势群体提供面向未来的技能和粮食安全。我们的员工参与了200,000多小时的志愿服务，帮助了180,000多名受益人。我们的“零食物浪费”(Zero Food Waste)努力取得了巨大的成功，在整个地区实现了超过2,300万公斤的粮食节省。</p> <p><i>更多“负责任融资”相关内容，请参阅英文版可持续发展报告。</i></p> <p><b>(1) 可持续融资包括绿色贷款、可再生能源贷款(项目融资相关贷款)、可持续发展挂钩贷款和转型贷款等，以及社会贷款和蓝色贷款等其他贷款，还包括涵盖绿色银行担保和信用证的贸易融资交易。</b></p>



# 风险管理总监 陈述



我们的资产质量保持良好。由于地缘政治紧张局势导致环境不断变化，我们对投资组合的潜在影响保持警惕。我们继续专注于实施技术风险管理提升计划(Technology Risk Management Uplift Programme)，以加强技术弹性。

## 通胀、加息和经济衰退风险

2023年，由于通胀压力持续存在，大多数中央银行继续保持高利率，这增加了经济衰退、再融资挑战和房地产价格调整的风险。持续加息和美国债务上限的潜在僵局加剧了本已动荡的市场。

尽管存在这些不利因素，星展的整体信贷质量仍然良好，不良贷款率为1.1%，特殊准备金为5.12亿新元。我们始终对贷款账簿和交易投资组合的投资组合审查和压力测试保持警惕。大型企业被评估为总体上具有弹性，因为它们具有强大的财务状况和转移更高成本的能力。虽然中小企业被评估为最易受冲击的企业，但我们的中小企业投资组合在前几年进行了全面的压力测试，大部分是在有担保且融资金额可以接受的基础上进行。

无担保消费信贷占我们投资组合的不到2%，拖欠率有所上升，我们通过积极加强催收行动来缓解这种情况。住宅抵押贷款主要在新加坡和香港，主要以自住为主，担保良好，贷款价值比较低。在这一年里，我们也进行了定期和临时压力测试，以评估不利的市场价格对我们交易的投资组合的潜在影响。

总体而言，我们的投资组合被评估为具有弹性，并制定了相关的风险缓解策略，我们将继续监测潜在的下游影响。

## 西方银行的金融稳定风险

随着几家美国地区性银行和瑞士信贷银行在2023年初倒闭，这一年也是自2008年全球金融危机以来最严重的全系统银行业压力时期之一。这些压力凸显了通过数码渠道资金外流的速度和规模，以及这些资金显著加剧流动性压力的方式。

虽然我们的流动性状况保持良好且多元化，但我们从这些事件中吸取了教训，并严格评估了我们在压力时期获得资金的机会。我们采取了各种措施来加强我们的流动资金渠道，以确保在必要时迅速获得其他流动资金来源。我们还继续与客户接触，并部署策略，以在高利率环境下维持我们的存款基础。

此外，我们审查了我们对银行的信贷敞口，以发现潜在的类似资产负债表和流动性问题，我们的投资组合总体上被评估为稳定，因为我们的主要投资对象是强大的具有全球系统重要性的银行。

## 北亚的宏观经济和地缘政治风险

2023年，由于中国经济复苏的不确定性、房地产行业的风险以及中美紧张局势的升级，该地区的宏观经济和地缘政治风险上升。

尽管遭遇中国消费者信心和支出疲软以及全球需求疲弱造成出口不振所带来的挑战，但由于我们的企业敞口主要面向顶级行业参与者，而个人客户敞口有限，因此我们的投资组合仍然具有弹性。虽然房地产行业继续面临不利因素，但我们在中国的房地产敞口主要集中在大型投资级公司，其余敞口总体上稳固。由于房地产市场风险蔓延持续，我们仍然保持谨慎并密切关注我们的风险敞口。

我们注意到，美国及其盟友对中国实施限制，使中国更难以获得先进的半导体和芯片制造设备。虽然这对我们的投资组合没有直接影响，但我们会继续密切关注事态的发展。

随着我们在北亚业务的继续扩大，我们采取了多管齐下的风险策略，包括评估我们在尾端风险情况下的准备，例如因潜在制裁而导致的业务限制。尽管如此，我们的重点仍然放在中国的长期机会上，包括风险策略，以支持那些希望通过“中国+1”策略实现供应链和运营多元化的公司。

## 加强技术弹性，增强客户信任

3月份的数码银行服务故障之后，董事会宣布成立特别董事会委员会(Special Board Committee "SBC")来监督对服务故障的全面审查，并聘请了两名独立专家提供支持。该委员会还委任了独立第三方埃森哲(Accenture)对这一事件进行逐步调查找出问题的根本原因，并于5月进行了后续调查。受委任方对银行的数码银行服务进行了全面审查，包括我们的管制流程和技术栈。8月完成的审查结果也证实了后续服务故障。

通过加强监督，我们相信我们已经确定了关键的差距和不足，这些差距和不足主要集中在技术风险治理和监督、事件管理、系统弹性和变更管理等领域。为了解决这些差距和不足，我们已经制定了由执行总裁领导的综合技术路线图，以提高我们的技术弹性。

董事会风险管理委员会(Board Risk Management Committee "BRMC")成立了BRMC技术风险委员会(BRMC Technology Risk Committee "BTRC")，专门监督技术风险。BTRC技术风险委员会负责监督针对埃森哲审查的结果和完成技术路线图而制定的补救措施的实施。

为了加强独立制衡，我们将技术风险管理团队转为风险管理小组。从那时起，新的集团技术风险总监上任，团队的替补力量随着专业知识的积累而扩大。我们通过新领导层加强了我们的网站可靠性工程(Site Reliability Engineering "SRE")，并创建了一个新的质量保证职能部门(Quality Assurance function)，为银行的变更管理流程提供额外的独立验证、管制和检查层。新成立的集团技术风险委员会(Group Technology Risk Committee "GTRC")旨在加强高级管理层对技术风险的监督和管理。

在事件管理方面，我们在银行内部以及银行与其服务提供商和供应商之间建立了更明确的事件所有权和管理权。我们还通过积极审查预警指标、确定其他可能受影响的地区和采取预防措施，开始主动进行问题管理方法。

为此，星展暂停了六个月的非必要信息技术活动，以专注于提高技术弹性。

更多“推动技术弹性和可靠性”相关内容，请参阅“信息总监陈述”。

## 防范不断演变的金融犯罪

洗钱和制裁威胁形势继续演变。我们在开发、部署和实施基于数据分析和人工智能/机器学习的新工具方面的投资颇有成效。在许多情况下，这些工具的检测效果有着更高的效率，是历史数据的两到四倍，达到10-30%。这些能力在侦查和拦截空壳公司的洗钱和逃避制裁网络方面特别有效。尽管如此，犯罪分子可能会改变他们的方式，因此我们需要努力防止利用个人银行的公民身份，同时采用新技术来加强对客户的保护，防止诈骗和洗钱。

我们还积极参与并促进了许多国内和国际倡议。

为了打击数码支付诈骗，我们实施了新的监控措施来检测恶意软件，并使用人工智能来检测客户户头行为中可能表明诈骗受害者或钱骡问题的异常情况。我们还引入

了新的自我管理安全功能，如安全检查仪表盘(Security Checkup Dashboard)和类似于一个虚拟保险箱的DigiVault，使我们的客户能够以数码方式保管资金。这些措施增加了客户体验的摩擦，但却能让我们的客户放心与我们合作。我们还定期与执法机构合作开展行动。例如，2023年年中，我们与新加坡警察部队进行了为期一个月的联合行动，减轻了超过2,100万新元的潜在诈骗损失。

更多“预防金融犯罪”相关内容，请参阅英文版可持续发展报告。

## 气候变化带来的风险

气候变化给我们的投资组合带来了长期变化，银行在调节我们向高风险行业提供贷款的方式方面发挥着至关重要的作用。2023年，我们专注于提升环境、社会和治理(environment, social and governance "ESG")风险能力，包括将ESG风险评估纳入信贷风险承保，建立集中式数据存储库以通过商业智能通过气候风险支持，以及增强转型风险评估的情景分析模型。

除了上述发展，我们还对员工进行了大量投资，2023年，有1,800多名关系经理和信贷经理完成了全面气候激活培训计划。

更多“负责任融资”相关内容，请参阅英文版可持续发展报告。

## 通过数码化和人工智能实现风险管理转型

基于我们利用数码化的长期记录，我们今年的举措涵盖了各种风险类型，包括改进我们的风险管理能力和抵押品管理、信贷管制和流动性风险管理方面的工作流程。

我们继续完善使用人工智能/机器学习为个人和中小企业银行业务提供信贷承销和预警服务。这些增强功能实现了规模和速度，并提高了效率，从而推动了更大的业务成功，改善了客户体验，并加强了风险管理。

自2019年以来，我们在这一领域的努力取得了许多成果，例如，我们可以对投资组合进行更深入的风险洞察和欺诈改进检测。通过利用非传统数据，我们还能够扩大我们在个人银行和中小企业领域的潜在市场，新贷款申请和生态系统贷款的账面规模成倍增长。

随着我们在星展中扩大数据和分析的使用范围，我们仍然专注于确保我们的数据治理能力符合目的。我们的数据治理框架是按照以下三个方面制定的：(a) 基准方面(数据安全、数据质量以及法律和监管合规性)，(b) 道德方面——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(c) 人工智能模型治理方面，(基于人工智能/机器学习的系统和模型)，包括与生成式人工智能相关的新风险和扩大的风险。

## 驾驭新业务风险

虽然在去年年底与拉克什米·维拉斯银行(Lakshmi Vilas Bank)全面整合后，我们在印度的足迹更大，但投资组合(主要包括向中小企业和消费者不断增长的大型企业提供贷款)仍然具有弹性和稳定性。

2023年8月，花旗集团在台湾的个人银行业务整合完成。为了有效地管理与大型特许经营相关的风险，我们深化了风险管理团队的专业知识并加强了流程。

苏建忠

风险管理总监  
星展集团控股有限公司

## 2024年重点领域

- 通过治理、人员领导力、系统和流程增强技术弹性
- 积极监控新出现的经济挑战和地缘政治发展及其对我们投资组合的影响
- 继续加强风险管理能力，简化所有市场的端到端流程和管制
- 加强气候风险管理和压力测试能力
- 通过管制、系统、分析和有效沟通，持续减少金融犯罪和网络威胁



# 信息总监 陈述



我们坚定不移地力求创造愉悦银行体验和履行无缝承诺的银行业务。我们在实现技术弹性路线图方面取得了良好进展，这将提高我们的数码服务可用性和可靠性。我们继续投资于人才和技术，确保差异化的客户体验。

## 2023年概况

2023年对科技与营运部(Technology and Operations)来说是多事之秋，数码银行服务故障凸显了技术改进的必要性，尤其是在提高数码服务可用性和恢复等领域。在数码化转型中，从单体大型机到基于微服务的云原生方法的转变使我们能够更加灵活并提高执行速度。但这也带来了更复杂的基础设施，需要额外的操作严谨性和监督。监管机构要求暂停非必要信息技术活动6个月，这正是我们将资源转向改进和加强我们在变更管理、系统弹性、事件管理和技术风险治理等流程的大好时机。

尽管我们受到了数码银行服务故障的干扰，但也取得了重大成就，包括成功整合花旗集团在台湾的个人银行业务，以及在星展银行印度推出新产品。我们还在横向组织中采用了新的工作方式，通过客户体验进行管理并整合生成式人工智能来改善我们的服务。

## 推动技术弹性和可靠性

为了有效管理复杂的技术风险并加强银行的能力，我们正在通过由执行总裁主持的技术风险管理提升计划(Technology Risk Management Uplift programme "T-Up")实施全面的路线图。通过技术风险管理提升计划，我们正在实施更严格的变更管理流程。

我们还在银行内部以及与我们的服务提供商建立明确的数码银行服务故障所有权和管理权。我们通过投入资源进行技术风险监督和监测补救措施的实施来加强治理。该路线图最终将提高服务的可用性和可靠性。

### 变更管理

星展具有由许多第三方系统提供支持的微服务架构。虽然这是大多数现代技术公司的首选架构，但它带来的一个挑战是，生态系统中某个部分的错误可能会导致其他地方以前未知的问题。这凸显了在将任何软件投入生产之前进行更严格和全面的测试的重要性。此后，我们加强了变更管理管制，并创建了一个近似生产的测试环境，以便在新变更或发布之前对关键服务进行更强大的测试。

### 系统弹性

我们认识到，客户希望能够不间断地获得关键服务，例如余额查询和数码支付。为了确保这些服务具有最短的停机时间，对于关键应用程序，我们现在增加了热备用功能，以补充现有的“主动-主动”配置。此外，现在我们的一些服务通过通用/共享系统提供，这可能会导致单点故障。为了防止这种情况，我们正在前端和后端解耦这些共享系统，以便关键服务能够始终在至少一个通道上可用。这将在2024年第一季度完成。

为了给我们与供应商的合作形成补充，我们建立了10个汇集了不同领域专业知识的卓越中心(Centres of Excellence "COEs")。这些卓越中心将推动架构标准化和资产重用，维护优质服务传递，并培养共享应用软件和和服务的能力。

我们的移动应用程序已得到增强，可以检测和删除恶意软件。我们会对网络安全管制环境定期进行测试，确保其达到网络信任标志的最高预备状态水平。

### 事件管理

当事故发生时，我们必须快速恢复服务。我们拥有早期预警指标和主动审查内部警报的流程，能够及时采取预防措施。在过去的一年里，我们建立了全面的诊断功能，实时监控数据和警报现在已经成为我们事件管理流程的一部分。这包括一个从端到端的客户体验开始，到应用程序和基础设施级别的全面视图，可以实时检测和深入研究问题，并迅速确定解决方案。

我们集中了指挥中心，以便更快地识别、分类和启动恢复协议。科技运营团队和危机局势管理者的手册已经更新，更加注重快速恢复备用系统，以尽量减少我们的数码银行服务的故障。这些功能已在新加坡推出，并将于2024年在我们开展业务的所有市场推出。

### 技术风险治理和监督

为了加强技术风险治理和监督，本行在董事会风险管理委员会之下设立了一个新的小组委员会，名为BRMC技术风险委员会。本行还将技术风险管理团队转为风险管理小组，向风险管理总监报告，以加强独立制衡。此外，我们还为网站点

可靠性工程团队注入了新的领导层，并建立了专门的质量保证职能部门。质量保证职能是集团科技部内部变更管理的一个独立检查层。此外，我们正在加强技术团队中强大的技术风险和控制思维，确保在交付、创新和弹性方面同等重视。

### 执行整合，实现持续业务增长

花旗台湾个人银行与星展银行台湾的整合巩固了我们作为市场上最大的外资银行的地位。这项复杂的工作包括增强本地系统、测试运营准备情况、确保网络性能平稳，以及促进支票处理等交易。此次整合为星展带来了3,000名新员工。我们将优化整合后的流程，提供从信用卡开户到汇款服务的综合解决方案。

为了在快速增长的印度市场建立竞争地位，通过整合拉克什米·维拉斯银行(Lakshmi Vilas Bank)银行，我们扩大了我们的产品组合，加入了黄金贷款和零售存款户头，并推出了专属信用卡和经济适用房贷款等新产品。为满足监管要求，印度团队还执行了一个数据在岸外包项目。此次整合将我们的网络扩展到520多家分行和900台自动提款机(ATM)，进一步扩大了我们在印度的实体业务。

## 用科技创造价值

### 数码化运营

自2021年以来，我们的运营流程和平台再造计划已将员工生产力提高了100多小时。尽管交易量翻了一番，但运营的数码化使风险事件减少了54%。

我们的工作流系统被称为智能业务流程管理(Intelligent Business Process Management)，它减少了人工交接，并将我们的流程数码化。超过1,100个流程已经标准化和数码化，降低了风险和人工工作量。例如，财资市场业务的数码化率为85%，企业及机构银行集团业务的数码化率为80%，消费者银行集团业务的数码化率为67%。随着我们在不同市场推出这些流程，我们的数码化率将进一步提高。我们相信，生成式人工智能功能将进一步简化和自动化我们的流程，提供更顺畅的客户体验，减少员工的辛劳。

### 人工智能和生成式人工智能

我们在构建人工智能能力方面的投资使人工智能在整个银行中得以普遍使用。我们现在拥有800多个型号和350个用例，带来了3.7亿新元的经济效益，是2022年的两倍多。特别是，我们的人工智能驱动的实时数码欺诈预防解决方案可在10毫秒内标记出潜在的欺诈交易。

2023年，星展尝试使用生成式人工智能来推动创新，提高运营效率。配备强大保护措施的企业生成式人工智能平台使员工能够开发用例并评估所开发原型的功效。所有生成式人工智能试点都要接受风险评估并增加人工监督。

我们在总结、生成式沟通、个性化财富咨询、联络中心、编码和开发等领域的实验表明了前景颇有希望。例如，通过整合生成式人工智能，协助客户服务人员进行实时转录和通话摘要，将使平均通话处理时间减少多达20%。

除了负责任地使用数据的原则外，我们还通过实施新加坡金融管理局的公平、道德、问责制和透明度原则，继续加强我们的人工智能和机器学习模型治理。

## 培养下一代人才

我们致力于通过培养员工创新、成长和以客户为中心的文化，形成一支多元化、面向未来的员工队伍。星展未来科技学院旨在建立深厚的技术专长和思想领导力，已注册了超过200,000个课程。通过加强后备力量、加快入职速度和为未来职位提供技能提升机会，我们强化了人力资源管理。

这些努力取得了积极成果，我们的区域技术和运营参与度得分提高了三个百分点，达到创纪录的91%。这比亚太区最佳雇主(APAC Best Employer)基准高出6个百分点，比亚太区金融服务机构(APAC Financial Services Institution)基准高出18个百分点。这一增长得益于调查后续行动的改善、奖励和认可的增强，以及通过内部流动提供的学习和成长机会。

### 提升技能，角逐新职位

我们的员工是否能够充分利用人工智能非常关键。我们的Data Chapter团队制定了良好的学习途径，使员工能够为人工智

能做好准备，掌握相关技能和工具，并将人工智能和生成式人工智能技术纳入全行流程。超过2,900名员工通过学习，提升了技能，以争夺未来四个运营职位。此外，我们90%的运营员工已经完成了超过75%的为期两年的基于职位的结构化学习路线图(Structured Learning Roadmaps)课程。

### 科技女性

随着我们推进“科技女性(Women in Tech)”议程，我们感到欣慰的是，我们的两位技术专家去年入选了SG100WIT名人堂。我们还与新加坡妇女联合会合作，为中学女学生试行了一系列研讨会，涵盖区块链、智能合约和加密货币等主题。

## 创造愉悦银行体验和无缝客户流程

我们坚定不移地力求创造愉悦银行体验和履行无缝承诺的银行业务。我们在实现技术弹性路线图方面取得了良好进展，这将提高我们的数码服务可用性和可靠性。我们继续投资于人才和技术，确保差异化的客户体验。

### 韩贵元

代理信息总监兼新加坡区主管  
星展集团控股有限公司

## 2024年优先事项

- 增强技术能力和弹性，更好地管理风险并加强服务恢复
- 继续对遗留系统进行平台改造
- 利用人工智能的力量，改进我们的流程，确保差异化客户体验
- 建立和培养一支面向未来的运营队伍，为未来世界重新设计的职位做好准备



# 企业及机构 银行



我们广泛的亚洲网络和连接性，以我们的行业专长和强大的数码解决方案为基础，使我们能够成功地获取区域投资和贸易流。深化客户关系仍然是我们寻求协助客户实现业务目标、应对可持续发展挑战的关键优先事项。

## 2023年概述

在经济不确定性和贸易流动疲软背景下，企业及机构银行(Institutional Banking Group "IBG")业务表现出了顽强的韧性。

在净息差提高的推动下，财务数据创下历史新高，这反映了我们多元化特许经营的实力和策略执行的质量。随着公司在南亚和东南亚寻找替代供应来源和生产基地，我们广泛的亚洲网络和连接性使我们能够抓住来自中国和其他地区对外投资带来的机遇。在我们的行业专长、数码能力和可持续发展领导力的支持下，深化客户关系仍然是关键优先事项。与此同时，随着气候行动的迫切需要，对可持续和转型融资的需求也在加速增长。

## 尽管面临宏观挑战，财务状况依然稳健

2023年，企业及机构银行的总收益增长了22%，达到创纪录的93.6亿新元。净利息收入增长了28%，这得益于净息差的扩大、谨慎灵活的存款定价以及持续的交易量。

非利息收入增长4%，达到创纪录的22.0亿新元，主要得益于深化客户关系带来的贷款和现金管理费的良好增长。我们对

发展实时支付和改善客户体验的关注，也为现金管理的强劲业绩做出了贡献。受市场疲软的影响，交易费较上年有所下降。

由于资产质量保持良好，准备金保持在较低水平。税前利润增长20%，达到67.9亿新元，主要得益于较高的利率环境、强劲的非利息收入以及较低的成本收入比(27%，而2022财年为29%)。

## 加强我们在各行业和市场的特许经营业务

我们在各行业领域都取得了广泛的增长，特别是房地产(Real Estate "RE")、能源、可再生能源和基础设施(Energy Renewables and Infrastructure "ERI")、电信、媒体和技术(Telecoms, Media and Technology "TMT")以及金融机构(Financial Institutions "FI")。

房地产行业受益于更广泛客户日益增长的需求，希望投资于区域门户城市的优质资产。在亚洲加速能源转型的推动下，能源、可再生能源和基础设施行业在可再生能源和资本回收方面，继续保持良好的融资势头。由于客户寻求将业务扩展到中国以外的地区，供应链多元化促进了电信、媒体和技术行业区域活动的增加。

在良好的非利息收入的支持下，我们成功捕获了流向亚洲的私人资本，使金融机构业务的收入创下新高，首次突破十亿新元大关。通过利用不俗的数码能力，加强了我们的价值主张，并扩大了在中东、英国和澳大利亚等地区的覆盖范围。

在核心市场深化我们特许经营的工作，继续稳步推进。我们不断努力以客户为中心，提高了在六个核心市场大型企业中的市场渗透率 - 使我们在格林威治联盟调查指数中的排名从第二位上升到第一位。

在中国，我们必须应对平缓重新开放和结构性不利因素带来的挑战，灵活利用机遇。我们在亚洲关键增长轴方面的广泛网络和能力，使我们能够为寻求海外供应链多元化的公司提供有力支持。我们还在新加坡设立了一个外国直接投资咨询台，以捕捉亚洲最大经济体带来的商机。

在国内需求强劲增长的推动下，我们扩大了客户覆盖范围，印尼和印度继以取得了稳健的业绩。

## 以数码连接和贸易主张，扩展全球交易服务

我们的全球交易服务业务仍然是策略重点，提供了超过50%的企业及机构银行业务收入。

数码化能力使我们能够为新加坡和整个地区的客户，提供更有意义的现金管理解决方案。实时支付量增长超过50%，再加上跨境支付的市场份额上升，致使手续费增加。这得益于我们数码产品和服务的积极商业化和区域化，以及在整个地区实施了1,000多项新的现金管理授权。在人工智能/ 机器学习工具支持下灵活的存款定价策略，意味着我们可以更快地应对动荡的市场环境。

此外，通过在所有核心网点推出新的在线定期存款服务，我们能够协助地区客户更顺畅地进行存款。市场反应热烈：在新加坡，截至2023年12月底，我们获得了65亿新元的网上定期存款。这使得定期存款账面增加了20%以上。

在贸易方面，我们的人工智能/ 机器学习能力以及使用数据驱动工具进行承保，推动了供应链融资的持续增长。单证贸易贷款因定价不具吸引力和贸易量放缓而下降。

尽管如此，我们仍继续利用机会，在整个地区建立数码贸易走廊。8月，我们成功

完成了新加坡与印度之间的首笔互操作电子提单交易。这项交易是在TradeTrust框架下实施的，该框架由资讯通信媒体发展管理局发起，并得到新加坡企业发展局的支持。

## 利用数码能力，增强客户参与度

随着我们将解决方案集成到客户和行业生态系统中，数据和数码化继续支撑着我们努力建立更紧密、更深入的客户关系。且由于越来越多的客户将我们的数码解决方案嵌入到他们的业务中，应用程序编程接口(Application programming interfaces "APIs") 召唤量增长了61%。

数码化主张对我们的中小企业特许经营业务尤为关键。通过利用人工智能/ 机器学习，我们增强了数码服务能力和客户参与度，以提供更量身定制的客户体验。

## 通过有意义的合作伙伴关系和创新的解决方案，实现净零之路

作为东南亚首家设定脱碳目标的银行，我们的首要任务是提供切实可行的解决方案，使我们的客户(从大型企业到中小企业)能够执行其可持续发展议程。随着创造环境和社会影响的需求势头不断增强，截至2023年12月底，我们的可持续融资承诺(扣除还款)约为700亿新元。

2023年，我们率先推出了多个创新解决方案，以扩大我们的环境、社会和治理(environment, social and governance "ESG") 投资组合。例如，星展与服装巨头H&M集团合作，开发了首个此类合作融资工具，以加快服装行业供应链脱碳进程。我们与印度的一家纺织品供应商成功完成了第一笔交易，为其工厂安装低碳技术提供资金。这反过来又有助于H&M集团的供应链减排目标。星展亦成为香港首家将节能贷款和存款结合起来的银行，同时还向中小企业提供补贴，以助其从本地能源供应商中华电力购买可再生能源证书。

除融资解决方案外，我们还扩大了生态系统合作伙伴关系，并为中小企业提供咨询服务。截至2023年底，我们与包括吉宝集团、施耐德电气和Univers在内的多家行业领先解决方案的提供商，建立了正式合作关系。凭借各种可持续性培训课程和计划，我们吸引了1,000多家公司参与，以发展其在该领域的能力和性能。我们还通过向1,800多名关系和信贷风险经理提供可持续性培训，加强了内部能力。

百万新元	2023	2022	年度同比(%)
总收益	9,357	7,688	22
支出	2,489	2,254	10
扣除准备金前利润	6,868	5,434	26
准备金	88	(204)	无意义
税前利润	6,787	5,638	20

此外，星展在各种行业和政策工作组中发挥了积极作用，帮助推进该地区的转型融资议程。例如，作为格拉斯哥净零金融联盟的成员，我们共同主持了一个工作组，以制定亚太地区有管理地逐步淘汰动力煤的提案。星展也是2023年成立的中国-新加坡绿色金融工作组的主要参与者和推动者。

## 引领亚洲债券市场

2023年的资本市场活动并不活跃。尽管如此，星展继续保持着新元债券市场的领先地位，同时也扩大了在区域债券市场的市场份额。

## 新工作方式的推广和日趋成熟

在2023年，我们继续推广通过客户体验进行管理(Managing through Journeys "Mtjs")方法。为了提供更好的客户体验，我们将客户体验进行管理扩展到两个新领域：企业单证贸易，以及国内支付、收款和商户解决方案。

通过打破各内部工作上的界限，重新设计我们的流程，使其更以客户为中心，从而缩短了处理时间，促成更愉悦的银行体验。在短短六个月内，我们就在六个核心市场内嵌入了一个横向框架，以简化企业单证贸易流程，通过数码解决方案实现更无缝的交易。同样，更高效的流程缩短了企业在新加坡、香港和印度实施数码支付和收款解决方案所需的周转时间。

## 展望未来

随着高利率环境的顺风效应在2024年减弱，我们预计净息差也将趋于平缓。地缘政治的不确定性、市场波动和气候风险将继续影响局势。

为了协助客户成功应对这些挑战，需要利用我们作为一家以亚洲为中心银行的优势，大规模地提供价值。我们深厚的本地知识和广泛的区域足迹，加上数码化能力的支持，使我们在供应链不断多元化的过程中，处于利用区域投资和贸易流的有利地位。

与此同时，可持续性发展将继续成为国家和企业议程上的重要议题，因为气候行动紧迫性的日益增加提高了公正能源转型的风险。我们的目标是利用在可持续性发展领域的领先地位，将资本引导到绿色和转型活动中，助力创造一个更可持续的未来。

陈淑珊  
企业及机构银行  
星展集团控股有限公司

### 2024年重点领域

- 加强技术复原力
- 加强信贷警戒、了解客户、反洗钱和信贷流程
- 扩大互联互通策略，以吸引外国直接投资和贸易流
- 连接解决方案和合作伙伴，实现公正转型



# 个人银行/ 财富管理



在我们继续成为客户主要金融合作伙伴的过程中，产生有意义和持久的影响是一项关键的业务要求。我们特许经营的成功，取决于如何最好地利用我们的技术、资产和人员，为所有人，包括资源最匮乏的人，创造创新的解决方案和机会，协助他们实现自己的梦想。

## 2023年概述

尽管宏观经济环境变化迅速，但个人银行业务/ 财富管理取得了强劲的业绩，并保持了良好的资产负债表。即便贷款需求疲软部分抵消了增长，我们仍受益于利率上升带来的顺风。流入区域的新资金净额，以及通过提高生产力和更多地使用人工智能和机器学习产生的更高手续费收入，维持了业务发展势头。我们完成了对花旗集团在台湾个人银行业务(花旗台湾个人业务)的整合，使星展成为台湾资产规模最大的外资银行。我们将继续拓展业务足迹，通过协助客户应对任何财务不确定性，实现财富增长，为他们提供更多价值。

## 广泛基础利息和手续费收入增长强劲

在广泛基础利息和手续费收入增长的推动下，我们实现了创纪录的盈利。由于净利息收入收益率大幅扩大和财富管理的增长，我们的总收益上升了35%，达到89.6亿新元。所有六个核心市场都实现了两位数的高收入增长。随着成本收入比的提高，税前净利润增长了59%，达到42.8亿新元。

净利息收入增长了45%，达到62亿新元，主要得益于美联储利率上调以及我们大部分市场存款收益的增加。然而，资产组合利润率的压缩抑制了这一增长。总体而言，我们仍然看到了余额的恢复性增长。

由于投资和银行保险产品销售额、信用卡和无担保贷款相关费用增加，非利息收入增长至27.6亿新元。由于所有市场的旅行支出都超过了疫情前的水平，卡费上涨了22%，达到10.4亿新元。

尽管竞争日趋激烈，我们在新加坡的储蓄存款、信用卡和抵押贷款领域仍保持了市场份额的领先地位。银行保险业务在新加坡的新业务市场份额保持领先，我们也成为数码银行保险产品的市场领导者。

## 财富管理：持续增长得益于不断上涨的财富管理费和稳健的家族理财办公室实践

我们的财富特许经营业务在去年创纪录的优异表现基础上继续保持增长，财富管理总收入攀升35%，达到44.3亿新元。

我们受益于资产管理、家族理财办公室和资本流向亚洲的加速转变，从北亚、

东南亚、中东和欧洲获得了240亿新元的净新资金流入。资产管理(Assets under management "AUM")增长23%，达到3,650亿新元。

我们在家族理财办公室业务方面赢得了市场份额：在新加坡设立的1,100个单一家族理财办公室中，星展私人银行为其中的三分之一以上提供了服务。作为全球首家利用新加坡可变资本公司(Variable Capital Company "VCC")制度推出多家家族理财办公室方案的私人银行，我们吸引了希望在新加坡整合财富的超高净值客户的浓厚兴趣。我们的家族理财办公室资产管理规模延续其增长轨迹，在2023年上涨了21%。

我们的客户也超越了被动慈善捐赠的传统模式，转向影响力投资，与星展基金会合作，为地区的企业提供影响力支持。2023年3月，我们宣布了亚洲首善影响力基金的首次成功完成首阶段募集，该基金是我们与Heritas Capital共同发起的，旨在帮助亚洲各地的创新型高增长社会企业扩大规模，创造更大的社会和环境影响力。我们投入了所筹集的2,000多万美元中的50%。

我们继续乐善不倦帮助更多客户稳步前进，进一步提高环境、社会与治理(environment, social and governance "ESG")投资的标准。目前，在我们客户的投资资产中，50%以上为可持续投资(MSCI BBB评级)。我们通过推动客户宣传、积极开展投资组合审查，以及让客户更容易了解其投资组合的ESG评级，实现了这一目标。

我们的财富管理业务继续在全球范围内获得认可，这证明了我们所取得的长足进步。我们连续第二年荣获《欧洲货币》评为“亚洲最佳财富管理银行”，并连续第五年赢得《环球金融》的“亚太地区最佳私人银行”称号。其中一项首次获奖的奖项是《财资》评选的“亚洲最佳私人银行”。

## 个人银行：通过实体数码化“phygital”参与和生态系统合作伙伴关系推动金融包容性

我们主要的差异化优势之一是我们的实体数码化“phygital”方法，它将我们的数码能力与一线分行员工和财富管理专业的专业知识相结合，以满足全球客户和顾客的需求。

数据分析和人工智能/ 机器学习一直是深化客户参与度的关键推动因素。利用我们的人工智能/ 机器学习模型，我们通过个性化轻推，持续吸引了地区860万客户，引导他们做出更好的投资和财务规划决策。

我们在新加坡的客户利用我们AI-驱动的数码财务规划工具改善了他们的财务业绩状况，该工具将内容与定制的咨询轻推和适合客户风险状况的推荐解决方案相结合。

迄今为止，已有300多万客户使用了轻推服务。与非用户相比，他们的储蓄率高了83%，投资多了4.3倍，投保多了2.3倍。我们的财富管理也收到了轻推，他们加强了与客户的关系，并在2023年推动更多客户采用遗赠解决方案。

星展PayLah!的使用量持续增长，每月登录量超过3,600万次，其中用户可以在新加坡超过180,000个网点订票、乘车、支付账单、扫码和支付。在2023年，我们的扫码支付交易量增长了近三倍，成为小贩中心最重要的数码交易平台。

在新加坡之外，我们还通过扩大在印尼、中国和印度的生态系统合作伙伴关系，加强了海外业务。我们与奎迪沃(Kredivo)、京东(JD.COM)和Cred等11个生态系统合作伙伴合作，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。这些市场的发放贷款量增长了118%，达到34亿新元。2023年通过生态系统获得的客户比一年前增加了一倍多。

在拉克什米·维拉斯银行(Lakshmi Vilas Bank "LVB")并入星展银行印度后，我们利用个人贷款、黄金贷款、中小微企业(MSME)商业贷款和保险加深了与客户的关系。通过分销渠道和合作伙伴关系，我们的黄金贷款账面增长了56%。

我们于2023年8月完成了花旗在台湾个人银行业务的整合，从而巩固了我们在北亚的足迹。自此，业务发展势头一直很强劲。在整合后的三个月内，超过一百万花旗客户注册了星展数码银行(DBS digibank)和Card+应用程序。

## 一切以客户为中心

我们进一步加快了向数据驱动、敏捷组织的转型，将客户置于我们一切工作的核心。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"))会激励员工利用我们的数据和数码能力，更快地

百万新元	2023	2022	年度同比(%)
<b>总收益</b>	<b>8,957</b>	6,654	35
• 零售	4,532	3,382	34
• 财富管理	4,425	3,272	35
<b>支出</b>	<b>4,412</b>	3,803	16
<b>扣除准备金前利润</b>	<b>4,545</b>	2,851	59
<b>准备金</b>	<b>270</b>	158	71
<b>税前利润</b>	<b>4,275</b>	2,693	59

推出新产品。在我们的整个市场中，对主要消费产品(如信用卡、消费金融、存款、抵押贷款和客户细分市场)实施了向通过客户体验进行管理绩效单元。

如今，98%的个人银行收入来自(由2,000多名技术人员、财富管理人员和业务团队组成的)向通过客户体验进行管理团队。我们在印度利用预先批准的信贷模式扩大了无担保贷款的规模，并在新加坡和台湾通过定制的财富内容推动了客户参与度。

多年来，我们一直致力于为客户提供一流的体验。但我们认识到，要继续荣获为客户的主要金融合作伙伴，我们总可以做得更好。我们将继续创新和提升我们的服务，随时随地通过我们的数码和实体接触点满足客户在银行业务、支付、投资和财务规划方面的需求。

## 支持我们的客户和社区

在生活成本不断上涨和宏观前景不明朗的情况下，我们希望尽我们所能，支持我们的客户，尤其是面临严重财务压力的客户，帮助他们度过艰难时期。

因此，星展/ 储蓄银行在2023年承诺提供4,000万新元，以加大力度帮助新加坡人和居民缓解生活成本压力。这些支持措施有助于支付日常开支、减少抵押贷款支付、增加储蓄。最近，我们将每周小贩餐食补贴计划再延长六个月，从2023年2月至2024年7月的18个月内，共补贴750万份小贩餐食。

除此之外，银行还承诺在未来10年内提供高达10亿新元的资金，以加强对弱势社区的支持，并促进社会影响。

为了保护客户免受欺诈，我们还推出了新的安全措施，可以挫败恶意软件威胁，并使客户能够锁定自己的户头。教育也发挥着重要作用。我们的员工和生态系统合作伙伴(如新加坡警察部队)借助数码

知识讲习班及其内容予以合作，向客户传授如何防止欺诈。

## 我们的期待

产生有意义和持久的影响是一项关键的业务要求。我们特许经营的成功，取决于如何最好地利用我们的技术、资产和人员，为所有人，包括资源最匮乏的人，创造创新的解决方案和机会，协助他们实现自己的梦想。我们力求为客户提供更好的支持，以便我们能够满怀信心地共同应对未来的不确定性，推动更具包容性的增长。

许志坤

个人银行/ 财富管理  
星展集团控股有限公司

### 2024年重点领域

- 推广新加坡和地区的财富管理主张，让更多零售客户能够获得财富规划和咨询服务
- 通过吸引资金流入，继续保持财富管理业务的增长势头，并扩展包括东南亚在内的地区的可持续费用收入流
- 通过专注于客户获取和深化钱包份额，使台湾特许经营的价值最大化
- 进一步推进向通过客户体验进行管理转型，以增加收入并提供更好的客户体验。
- 继续推动实体数码化客户参与，打造更具包容性的社区



# 储蓄银行 2023年亮点



## 深耕邻里，以您为先

自1877年成立以来，我们一直恪守“人民的银行”的使命，并为一代又一代新加坡人服务而感到自豪，从发起全国性的储蓄运动，到在新加坡的发展中发挥关键作用，再到近年来推动社区的数码知识。时至今日，作为新加坡历史最悠久、最受欢迎的银行，我们的目标是始终站在提供开拓性金融解决方案的最前沿，以满足新加坡人不断变化的需求。他们包括儿童、年轻人士、家庭、年长者和整个社区。我们将继续致力于回馈社会，与新加坡人民并肩作战；通过各种举措，将我们的服务范围扩大到更多弱势群体。

### 推动社区的数码和金融知识

- 通过星展基金会与资讯通信媒体发展管理局 (Infocomm Media Development Authority "IMDA") 的策略合作，我们一直在为加强新加坡的数码包容性工作而努力。在为期两年的支持倡议下，我们向数码益终身 (Digital for Life) 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，共同推出社区计划和举办讲习班，以加强数码和金融知识。
- 通过People of Purpose运动，我们的员工志愿者举办了各种讲习班，在未来两年内，将惠及跨不同社区群体的100,000名新加坡人和居民，如年轻人士、残障人士、年长者和商贩。
- 2023年，我们借助通过约400个数码和金融知识讲习班或活动，惠及59,000名参与者。



### 儿童和家庭

#### 储蓄银行智能伙伴计划

- 在将世界上第一个综合校内储蓄和支付计划推广到更多学校方面，我们取得了良好进展。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良好的财务规划。
- 我们与教育部 (Ministry of Education "MOE") 签署了一份谅解备忘录，计划到2025年在330多所中小学、专科学院/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。根据合作协议，我们还将为多达400,000名学生提供智能手表和支付卡。
- 如今，170所学校的约160,000名学生正在使用智能伙伴的智能手表和/或智能卡进行数码支付，比2022年100所学校的70,000名学生有所增加。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，通过储蓄银行智能伙伴获得膳食补贴的学生人数增加了近两倍，达到17,000人。
- 为了激发儿童对金融知识的兴趣，我们与视觉教育专家Eyeyah!合作，使用动画和实物大小的自动取款机策划了一场展览，将储蓄和节俭的概念带到生活中。展览吸引了超过770,000名来自学校、图书馆和公共集市的参观者。
- 作为银行帮助缓解生活成本压力的支持措施的一部分，我们还在2023年向21,000名符合条件的学生提供了每周可达2新元的学校津贴补贴。

#### 储蓄银行PAssion Run for Kids

- 新加坡历史最悠久的同类赛事于2023年全面回归，参赛人数超过9,000人。该赛事由储蓄银行和人民协会 (People's Association "PA") 联合举办，是新加坡最大的慈善儿童义跑活动。
- 今年，该活动为储蓄银行PAssion Run for Kids基金筹得了创纪录的124万新元。我们总共筹集了近1,300万新元，超过869,000名儿童从229个项目中受益。



### 年长者

- 我们加强了针对社区老年人的数码知识计划。我们将这些计划扩展到小贩中心，并与新加坡网络安全局 (Cyber Security Agency of Singapore) 和资讯通信媒体发展局 (Infocomm Media Development Authority "IMDA") 共同开发了一个新的反诈骗和网络安全知识问答。
- 我们与星展基金会和资讯通信媒体发展局合作，率先推出了一系列新的寓教于乐路演活动，将数码知识讲习班与歌台文化娱乐相结合，以更好地惠及年长者并帮助他们学习。
- 除了深化与资讯通信媒体发展局、新加坡乐龄义工组织 (RSVP SG)、活跃乐龄理事会 (the Council for Third Age) 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。我们是资讯通信媒体发展局数码益终身节的重要合作伙伴，其吸引了30,000多名参与者和观众。



### 学生、在职人士和外籍劳工

- 我们与社区合作伙伴、特殊教育学校和社会服务机构合作，定期为儿童和有特殊需求的人举办金融知识讲习班。这些课程包括参观银行分行，让参与者熟悉银行服务。
- 本着遵循帮助客户实现良好的财务规划的优先事项，我们还与中央公积金 (Central Provident Fund (CPF) Board) 局、全国职工总会 (National Trades Union Congress "NTUC")、工艺教育学院 (Institute of Technical Education "ITE") 等多家机构合作，组织实体和虚拟讲习班/研讨会，让学生在在职人士 (包括零工) 学习如何更好地储蓄、投资并为其退休做规划。2023年，超过28,000名工艺教育学院学生参加了金融知识讲习班。
- 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900,000名外籍劳工和外籍家庭佣工建立银行户头。为了深化与之合作，我们还为超过5,000名外籍劳工举办了数码知识讲习班。如今，75%的外籍劳工和外籍家庭佣工使用储蓄银行数码银行 (POSB digibank) 应用程序进行银行交易。



# 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发展的方式，为利益相关者创造价值。

我们的策略言简意赅、清楚了，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。





# 如何开发和我们的资源

利用、增强我们的资源以实现差异化；从长远考虑，最大限度地为利益相关者创造价值。更多“我们如何将创造的财务价值分配给利益相关者”相关内容，请参阅第76页。

资源	指标	2023	2022	主要亮点
 <p><b>品牌</b> 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	截至2024年1月： <b>110亿美元</b>	截至2023年1月： <b>105亿美元</b>	<p>2023年，星展首次荣获《欧洲货币》评为“全球最佳企业社会责任银行”。本行还入选了《环球金融》“全球最具创新力的银行”榜单，并连续第二年获得Stewardship Asia的管理领袖25强提名。星展还入选了《时代》周刊2023年全球最佳公司的榜单，在全球750家公司中排名第116位，在亚洲86家公司中排名第3位。</p> <p>星展还连续15年(2009年至2023年)荣获《环球金融》评为“亚洲最安全银行”。</p> <p>在《品牌金融》Brand Finance 2024年银行业500强报告中，星展亦保持了东盟最有价值银行品牌的称号。</p> <p><i>更多“我们的成就”相关内容，请参阅第2页。</i></p>
 <p><b>客户关系</b> 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钱包份额。</p>	<p><b>客户</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- 企业及机构银行业务</li> <li>- 个人银行业务/财富管理</li> </ul> <p><b>客户满意度评分<sup>(1)</sup></b> (1=最差, 5=最好)</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- 财富管理</li> <li>- 个人银行业务</li> <li>- 中小企业业务</li> <li>- 大型企业市场渗透率排名</li> </ul>	<p>&gt; <b>280,000</b></p> <p>&gt; <b>1,790万</b></p> <p><b>4.31</b></p> <p><b>4.22</b></p> <p><b>4.45</b></p> <p><b>第一</b></p>	<p>&gt; <b>280,000</b></p> <p>&gt; <b>1,200万</b></p> <p><b>4.26</b></p> <p><b>4.31</b></p> <p><b>4.45</b></p> <p><b>第二</b></p>	<p>利用我们的亚洲连接和数码能力深化客户关系，继续发展我们的企业及机构银行业务。通过整合花旗集团在台湾的个人银行业务(花旗台湾个人业务)，以及在中国、印度和印尼等核心市场扩大生态系统合作伙伴关系，我们的个人银行客户群增加了590万。</p> <p>在加强客户关系管理、财富管理解决方案以及银行见解的推动下，我们的财富管理参与度得分有所提高。然而，个人银行业务的客户满意度则受到了新加坡数码银行服务故障以及与花旗台湾个人业务和印度拉克什米·维拉斯银行(Lakshmi Vilas Bank)早期整合经验有限的挑战。</p> <p>我们的中小企业区域客户参与度得分显示出韧性，稳定在4.45的历史最高点。在大型企业的核心市场中，我们的市场渗透率获得了联合整体最高排名。</p> <p><i>更多相关内容，请参阅第36至41页。</i></p>

资源	指标	2023	2022	主要亮点
 <p><b>智力资本</b> 智力资本的一个关键类型，涉及到我们如何将业务数码化。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>&gt; <b>1,000</b></p> <p>&gt; <b>9,100</b></p> <p>&gt; <b>800</b></p>	<p>&gt; <b>1,000</b></p> <p>&gt; <b>9,500</b></p> <p>&gt; <b>620</b></p>	<p>在成为一家以人工智能(artificial intelligence “AI”)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，尽管科技行业的人员流动率较高，我们仍保留了数据人才梯队。由于完成了几个高优先级项目，如花旗台湾个人业务和印度拉克什米·维拉斯银行(Lakshmi Vilas Bank)的整合等，软件工程师人数有所减少。</p> <p>我们在构建人工智能/生成式人工智能方面的投资，使人工智能在整个银行得到了广泛应用，包括350多个用例和800多个模型，创造了更大的价值并提高了效率。</p>
 <p><b>员工</b> 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>40,000</b></p> <p><b>90%</b></p> <p><b>9%</b></p> <p><b>32.5</b></p>	<p>~ <b>36,000</b></p> <p><b>87%</b></p> <p><b>15%</b></p> <p><b>35.3</b></p>	<p>2023年，通过成功整合花旗台湾个人业务，我们的员工队伍得以壮大。</p> <p>在2023年Kincentric“倾听员工心声(My Voice)”调查中，我们还创下了90%的员工整体敬业度得分的纪录。这充分证明了我们在加强员工体验方面所做的精心改进。</p> <p>整个集团的自愿离职率显著下降。这要归功于外部就业市场条件以及我们为高敬业度和留住员工所做的努力。我们所有核心市场的离职率也低于市场平均水平。</p> <p>培训时数的减少，是我们努力设计和提供更简洁有效学习模块的结果。</p>



资源	指标	2023	2022	主要亮点
 <p><b>资金</b> 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	14.6%	14.6%	<p>股东资金的增长主要来自利润的增加,部分被股息支付所抵消。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><b>更多“集团财务状况”相关内容,请参阅第20页“财务总监陈述”。</b></p>
	流动性覆盖率 (Liquidity Coverage Ratio “LCR”)	144%	140%	
	净稳定资金比率 (Net Stable Funding Ratio “NSFR”)	118%	117%	
 <p><b>基础设施</b> 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>	<b>数码基础设施:</b> 滚动四年累计支出 <sup>(4)</sup>	59亿新元	54亿新元	<p>我们致力于为顾客和客户创造愉悦体验。并继续投资于我们的员工和技术,以确保差异化的客户体验。我们在加强技术韧性,以提高数码服务可用性和可靠性方面取得了进展。</p> <p><b>更多相关内容,请参阅第34页。</b></p>
	- 财中的新建支出	26亿新元	24亿新元	
 <p><b>自然资源</b> 我们通过自身的运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。</p>	<b>可持续融资:</b>			<p>截至2023年12月,我们的可持续融资承诺(扣除还款)约为700亿新元,高于上一年的510亿新元。2023年的资本市场活动并不活跃。尽管如此,星展继续保持着新元债券市场的领先地位,同时也扩大了在区域债券市场的市场份额。</p> <p><b>更多“负责任融资”相关内容,请参阅英文版可持续发展报告。</b></p>
	- 贷款和贸易融资 <sup>(5)</sup>	700亿新元	510亿新元	
	- 债券 <sup>(6)</sup>	180亿新元	240亿新元	

资源	指标	2023	2022	主要亮点
 <p><b>社会关系</b> 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 <sup>(7)</sup>	> 1,100	> 1,000	在2023年,我们通过星展基金会亚洲商业影响力(DBS Foundation Business for Impact)大奖计划,向亚洲24家社会企业和中小企业发放了赠款。
	授予资助社会企业/中小企业的价值	370万新元	300万新元	在星展基金会社区影响力分会成立后的第二年,已向11个新项目提供了支持,从而提高迎接未来的技能,并加大力度增强弱势群体的食品安全。
	所承诺的社区影响资金价值	560万新元	560万新元	我们与主要市场中志同道合的伙伴合作,制定了员工志愿服务计划,以帮助最弱势群体,解决社会面临的一些最紧迫的需求。与2022年相比,我们的员工志愿服务时间大幅增加了42%。我们还加大了回馈承诺,保证在未来10年内贡献150万小时的员工志愿服务时长。
	员工志愿服务小时数	> 200,000	> 140,000	
	兑换小贩餐食的数量	467万	不适用	为了帮助新加坡人和居民应对生活成本压力,我们于2023年2月启动了星展500万份小贩餐食计划。该计划让首批在每逢星期五使用星展PayLah!应用程序扫码支付餐费的100,000名新加坡居民,享受高可达3新元的现金返还。
				<b>更多“星展基金会”和“员工志愿服务”相关内容,请参阅英文版可持续发展报告。</b>

- (1) 评分: 1=最差, 5=最佳。资料来源: 基于Aon Hewitt怡安翰威特、Ipsos和Qualtrics针对财富管理进行的客户满意度调查; 益普索和Qualtrics针对个人银行业务的调查; 怡安新加坡针对中小企业银行业务的调查, 以及Coalition Greenwich格林威治联营针对大型企业市场渗透率排名的调查。
- (2) 软件工程师的总数包括星展工资单和外部服务工资单上的人力资源。
- (3) 该数字是指星展工资单上的长期、合同/ 临时雇员的总人数。
- (4) 这与数码基础设施的总体投资有关, 其中包括用于新许可证费用、IT计划和改进(建立)的投资, 以及用于保持应用程序运行(运作)的投资。
- (5) 这包括截至报告年度末, 为贷款和贸易融资提供的可持续融资总额。
- (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。
- (7) 从2023年起, 这一指标既包括已存入银行的社会企业累计数量, 也包括通过新开发的商业影响力银行一揽子计划存入银行的中小企业数量。



# 可持续发展

在成为“让世界更美好的最佳银行”这一愿景的指引下，星展力求以可持续发展的方式为利益相关者创造长期价值。作为可持续发展策略的一部分，我们正在将环境和社会因素纳入三大关键支柱的业务中：

<p><b>01</b> 可靠的 银行业务</p>  <p>我们支持客户提高可持续发展能力，向低碳商业模式转型；将可持续性纳入融资解决方案和投资机会中，并使银行服务大众化，以满足客户的特定需求。</p>	<p><b>02</b> 负责任的 商业惯例</p>  <p>我们坚持让员工正确处事，并将环境和社会因素融入我们的业务营运中。</p>	<p><b>03</b> 创造超越银行 业的影响力</p>  <p>我们力求成为一股从善的力量。支持企业增加影响力和提升弱势社区状况。从而促进积极的环境和社会影响。</p>
<p><b>可持续融资承诺约为700亿新元</b> (在扣除还款之后，截至2023年12月)，高于上一年的510亿新元。此外，我们还促成了180亿新元的ESG债券发行，星展作为活跃账簿管理人参与其中</p>	<p><b>成立了新的员工体验委员会</b> 以推动员工福利、工作量、新员工的融入以及奖励和表彰方面的事务</p>	<p><b>承诺在未来10年投入高达10亿新元</b> 以改善弱势群体的生活和生计，并促进共建一个更具包容性的社会</p>
<p><b>建立了多个强大的合作伙伴关系</b> 以更好地满足客户的可持续发展需求</p>	<p><b>推出了新的女性领导力计划</b> 以建立、支持和维持一个强大的社区和高级别女性领导人才梯队</p>	<p><b>提供了370万新元的资助</b>：通过星展基金会亚洲商业影响力大奖计划，向地区24家中小企业和社会企业发放了赠款</p>
<p><b>批准了超过4,400笔无担保贷款</b> 总额达6.65亿新元，用于支持微型和小型企业解决其未获满足的营运资金需求</p>	<p><b>推出星展可持续发展校园</b> 为在全行范围内培养可持续发展意识和能力提供全面的方法</p>	<p><b>承诺再提供560万新元</b> 用于支持11个新项目，以培养迎接未来的技能、增强弱势群体的食品安全</p>
<p><b>LiveBetter于2021年11月推出</b> 自推出以来，已通过Invest Better向绿色基金和ETF投资了2,100多万新元，并通过Give Better为环境和社会事业捐赠了200多万新元</p>	<p><b>80%以上获得绿色标志白金认证</b> 在新加坡有职员值守的零售银行分行中</p>	<p><b>超过200,000员工志愿服务小时数</b> 用于服务社区，惠及150,000多名受益人</p>
<p><b>通过digibank数码银行应用程序上的PLAN，增强了我们的整体AI-驱动工具</b> 使客户能够进行财务规划</p>	<p><b>可再生能源产量增加11%以上</b> 发电量超过1,500兆瓦时</p>	<p><b>补贴了467万份餐食</b> 截至2023年12月底，借助星展PayLah!每周小贩餐食计划</p>

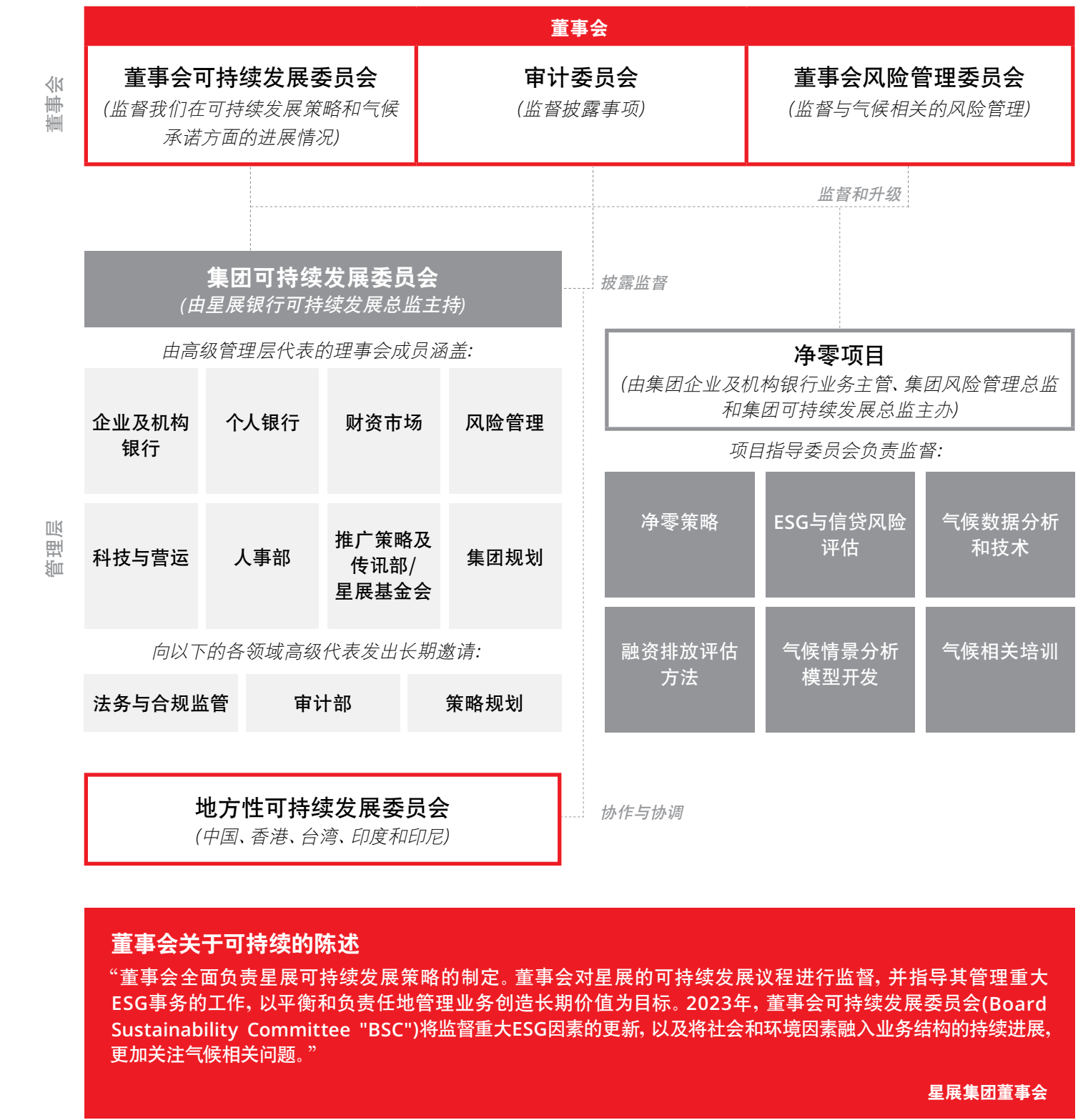
我们的2023年可持续发展报告，是根据并参考全球报告倡议组织(Global Reporting Initiative “GRI”)、可持续性会计准则委员会(Sustainability Accounting Standards Board “SASB”)，以及气候相关财务信息披露专案小组(Task Force on Climate-related Financial Disclosures “TCFD”)的建议而编制的。

更多相关内容，请参阅英文版的可持续发展报告



## 可持续发展治理结构

在星展，董事会对银行的长期成功负有集体责任，并对我们的可持续发展策略和报告负有最终责任。它为管理层提供建设性的挑战和策略建议。





# 加快我们的气候议程

自确立净零目标以来，我们一直致力于将自身的气候雄心转化为行动，促使实体经济脱碳，并支持公正有序的转型。

<b>我们的雄心</b>	实现净零未来，同时认识到我们促进公正和包容性转型的社会责任			
<b>我们的优先事项</b>	<b>我们的贷款和融资</b>			<b>我们的运营</b>
	<b>商业机会</b>		<b>风险管理</b>	
	提供咨询和金融解决方案，支持我们的客户制定脱碳和转型计划	建立新的合作伙伴关系，扩大我们的产品范围，更好地满足客户的可持续发展需求	将气候因素纳入我们的风险管理流程，以确保我们业务的短期、中期和长期适应能力	
<b>我们的推动因素</b>	1  开发分析工具、改进气候数据分析	2  与行业和政策制定者合作	3  确保稳健的治理流程	4  重新培训我们的员工、赋予他们更多的权力

## 气候目标的绩效概要

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
按计划进行	汽车	基本按计划进行	钢铁	按计划进行	化工
按计划进行	房地产	未按计划进行	航运		
按计划进行	石油和天然气				

我们的脱碳绩效摘要追踪了每个优先行业<sup>(1)</sup>，与实现2030年中期目标和2050年净零目标而设定参考情景的年度差异。我们注意到减排进展良好，七个行业中有五个正在按照设定的参考情景进行。然而，我们认识到，在钢铁(基本按计划进行)和航运(未按计划进行)等难以减排的行业，存在依赖性和结构性挑战，需要进行长期变革。要解决这些问题，往往需要公共和私营部门建立更广泛的生态系统伙伴关系。我们将一如既往地致力于与客户合作，促进伙伴关系，使整个经济体能够有序、公正地向净零转型。

更多我们的气候议程相关内容，请参阅英文版可持续发展报告中的“负责任融资”章节。

注：  
(1) 请注意，对于电力行业，我们的净零目标是到2040年。

## 部分可持续发展奖项

全球/地区					
 欧洲货币 - 全球最佳企业社会责任银行	 环球金融 - 杰出领导力：转型/可持续发展挂钩贷款	 标准普尔全球 - 可持续发展年鉴成员	 东盟乡村发展与消除贫困 (ASEAN Rural Development and Poverty Eradication "RDPE") 领导力奖	 彭博社性别平等指数	 管理领袖25强
新加坡和境内的市场					
<b>新加坡</b>	<b>中国</b>	<b>香港</b>	<b>印尼</b>	<b>台湾</b>	<b>印度</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>最佳可持续银行，亚洲金融大奖</li> <li>最佳ESG银行、最佳银行奖，亚洲货币</li> <li>最佳ESG私人银行、私人资本大奖，财资</li> <li>新加坡公司治理奖，新加坡证券投资者协会 (Securities Investors Association of Singapore "SIAS")</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>2022年度最佳绿色外国金融机构奖，羊城晚报</li> <li>最佳绿色贷款、可持续金融国家评选，财资</li> <li>2023年最佳实践、2023年绿色金融最佳案例，绿色金融60人论坛</li> <li>最佳ESG解决方案 - 贸易融资、财资奖，财资</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>最佳可持续金融银行、可持续金融国家评选，财资</li> <li>国际最大ESG影响力、亚洲金融大奖，亚洲金融</li> <li>年度ESG可持续发展奖、金融机构大奖，彭博</li> <li>最佳ESG私人银行、私人资本大奖，财资</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>最佳绿色贷款、可持续金融国家评选，财资</li> <li>最佳可持续发展挂钩贷款、可持续金融国家评选，财资</li> <li>可持续发展最佳领导者、印尼金融领袖奖，Warta Ekonomi</li> <li>CNBC绿色商业评级，CNBC 印尼</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>最佳蓝色贷款、可持续金融国家评选，财资</li> <li>性别平等奖，劳动部</li> <li>台湾企业永续奖，台湾永续能源研究基金会</li> <li>外国公司ESG奖，远见杂志</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>社会影响力、BrandWagon 王牌大奖 金融快报</li> <li>最佳关爱女性的组织、ET最佳品牌，经济时报</li> <li>100佳名人堂、印度最适合女性的公司，Avtar and Seramunt</li> <li>卓越员工体验，ET人力资本体验奖，经济时报</li> </ul>

## 外部ESG评级

<b>明晟 (MSCI)</b>	2023 ESG评级 <b>A</b>	2022: AA 2021: AA 等级: AAA至CCC
<b>Sustainalytics</b>	2023得分 <b>18.5</b> (低风险)	2022: 20.2 (中等风险) 2021: 19.9 (低风险) 等级: 0至100, 100为最高风险
<b>CDP (原气候披露计划)</b>	2023等级 <b>B</b>	2022: B 2021: B 等级: A+至F, A+为最佳
<b>富时罗素社会责任 (FTSE4Good)</b>	2023得分 <b>4.3</b> 纳入富时罗素社会责任东盟指数	2022: 4.3 2021: 3.6 等级: 0至5, 5为最佳



# 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

何慶源

Punita Lal

Judy Lee

林颖坚

谭世才

## 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

## 董事执行委员会

余林发  
(主席)

林颖坚

林之高

## 审计委员会

谭世才  
(主席)

庄凯峰

何慶源

Punita Lal

Judy Lee

余林发

## 董事风险管理委员会(BRMC)

林之高  
(主席)

赵俸汉

Judy Lee

林颖坚

余林发

谭世才

## BRMC技术风险委员会

BRMC的一个小组委员会  
(成立于2023年9月22日)

林之高  
(主席)

赵俸汉

Judy Lee

林颖坚

余林发

谭世才

Ajey Gore  
(非董事成员)

Marc Massar  
(非董事成员)

## 薪酬与管理层发展委员会

林颖坚  
(主席)

赵俸汉

何慶源

Punita Lal

Judy Lee

余林发

## 董事可持续发展委员会

高博德  
(主席)

庄凯峰

何慶源

Judy Lee

谭世才

Ben Caldecott  
(非董事成员)

## 集团秘书

陈伟强

## 集团执行委员会

高博德  
执行总裁

林淑慧  
财务总监

韩贵元  
新加坡兼代理信息总监

林鑫川  
策略企划及转型部

林森成  
高级顾问

伍维洪  
财资市场部

黄惠锦  
运营部

庞华毅  
星展银行(香港和北亚)

许志坤  
个人银行业务/ 财富管理

苏建忠

风险管理总监

陈淑珊

企业及机构银行业务

## 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  
法务与合规监管

李映红  
人事部

林子聪  
星展银行(印尼)

黄思翰  
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)  
莱佛士坊9号 #26-01 共和大厦第1大楼  
新加坡邮区 048619  
电话: (65) 6236 3333  
传真: (65) 6236 3405

## 审计师

普华永道会计师事务所  
海峽景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日受委  
(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



全球最具创新力的银行  
环球金融

年度数码工作场所：前沿奖  
数码工作场所集团

Evident AI指数  
Evident Insights

最佳创新与转型  
(企业/ 机构数码银行)  
环球金融

现金管理调查：  
全球最佳服务(非银行金融机构)  
欧洲货币

全球最佳企业社会责任银行  
欧洲货币

彭博社性别平等指数  
彭博社

发达市场富时社会责任指数  
富时罗素

可持续发展年鉴  
标普全球

亚洲最安全银行  
(连续15年)  
环球金融

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

 @dbs.sg

 @dbsbank

 DBS Bank



#RecyclemoreWasteless